



**Projeto de um**  
**Plano de Marketing para os Alumni da Universidade do Porto**  
por  
Mariana Oliveira Maia Serra

Projeto para obtenção do grau de Mestre em Marketing pela  
Faculdade de Economia do Porto

Orientada por:

Prof. Doutor Carlos Melo Brito

Setembro 2017

## **Nota biográfica**

Nascida a 15 de Setembro de 1981, Mariana Serra vive intensamente e com orgulho o seu ainda curto percurso de vida, o qual conta já com muitas experiências, as quais a têm ajudado a crescer como pessoa.

Com um especial interesse pela aquisição de conhecimentos, apostou aos 18 anos numa Licenciatura em Assessoria de Gestão no ISCAP, a qual concluiu em 2003. Dez anos mais tarde decidiu frequentar a Pós-Graduação em Gestão de Eventos, pela ANJE e em 2015 candidatou-se ao Mestrado em Marketing, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo grau ainda se encontra entusiasticamente empenhada em concluir, através da apresentação deste trabalho.

Para além dos estudos superiores alcançados, e porque não quer nunca sentir-se estagnada, foi realizando formações complementares, que permitiram enriquecer o seu nível de conhecimentos.

Ingressou no mercado de trabalho em 1997, na época como assistente executiva e sócia da empresa familiar fundada por seus pais. Mas porque gosta de desafios e de lidar com situações novas, foi procurando nestes últimos 20 anos projetos profissionais que a pudessem pôr à prova e que adicionassem valor à sua carreira, permitindo ser mais e melhor profissional. E foi por isso que abraçou funções como Relações Públicas, Gestora de Projetos e Eventos, Gestora de Processos de Importação, Assessora de Gestor de Produto, Assessoria Técnica e Assistente de Eventos.

Desde 2014, que exerce a função de gestora de comunicação na APCOR – Associação Portuguesa da Cortiça, onde ajuda a gerir uma campanha internacional de promoção da cortiça e a potenciar este material além-fronteiras, permitindo com esta estratégia o alcance de uma maior notoriedade. Tem, igualmente, participado da estratégia de marketing e comunicação a nível nacional da associação, bem como na organização de diversos eventos (cork experience tour, caminhada solidária, conferências, etc.), e contato com os meios de comunicação social.

É toda esta possibilidade de ser criativa, dinâmica, do contacto com os outros, do poder contribuir com o que de melhor tem, que a apaixona, e é com este espírito que vive o seu dia-a-dia.

## **Agradecimentos**

O meu agradecimento vai primeiramente para Deus, que olha por mim todos os dias.

Depois agradeço a mim mesma, pela coragem e vontade que sempre tive em alcançar este objetivo. Apesar das muitas adversidades, se não fosse o meu foco em querer atingir este feito, nada seria possível.

Por fim, como todos os caminhos que se fazem na vida, nunca são feitos sozinhos, pois os mesmos têm sempre a companhia de alguém, quero agradecer a todos esses “alguéns” da minha vida. Foi importante para mim ter sempre alguém a apoiar-me, a dar-me uma palavra amiga, a empurrar-me ou a puxar-me para avante, e muitas vezes a levantar-me. Grata por aquele carinho, por aquele mimenho, por aquela palavra que tanto me ajudou a erguer a cabeça, a ganhar ânimo e energia e a seguir em frente. A todos os que me fizeram chegar até aqui e que foram peça fundamental para que eu pudesse alcançar este meu objetivo, o meu Muito Obrigada.

## Resumo

O ensino superior em Portugal tem vindo a sofrer uma forte mutação nos últimos anos que decorre de constantes alterações do meio envolvente, tais como a diminuição do número de candidatos, o aumento da concorrência, a necessidade de adaptação dos programas curriculares e o incremento das restrições financeiras. São estes desafios que levam as instituições de ensino superior a terem de encontrar estratégias que envolvam a multiplicidade de *stakeholders* com quem se relacionam.

Os Alumni, como um desses *stakeholders*, têm sido objeto de particular atenção, por parte das instituições de ensino superior portuguesas que reconhecem neste grupo um elevado potencial, seguindo, aliás, o que já se faz noutros países, que há longos anos consideram este público de elevada importância para a manutenção da imagem e sustentabilidade da organização. É neste contexto que o presente projeto se torna fundamental na estratégia já criada pela Universidade do Porto, relativamente a este público-alvo. Assim, a dissertação assume a forma de projeto que se consubstancia num plano de marketing para os Alumni da Universidade do Porto, cuja estrutura segue o padrão habitual neste tipo de documentos. A primeira parte desta dissertação aborda o quadro conceptual da estratégia de marketing nas instituições de ensino superior e qual deverá ser a abordagem usada para com os Alumni. Segue-se uma análise da forma como este público-alvo percebe como a sua universidade tem agido com ele. Realizado o levantamento teórico e empírico, passa-se à elaboração do plano propriamente dito, que começa com um diagnóstico das envolventes externa e interna, que culmina na análise SWOT. Após a definição de uma estratégia de segmentação, *targeting* e posicionamento, explora-se as principais variáveis do marketing-mix, permitindo assim o desenvolvimento de uma estratégia de marketing com o propósito de reforçar a atração e retenção dos Alumni da U.Porto. Por fim, é delineado um plano de implementação, avaliação e controlo.

O grande benefício desta dissertação é contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia mais eficaz e mais integrada por parte da Universidade do Porto, que permita tirar todas as vantagens decorrentes de uma relação próxima com os Alumni, desde o fundraising até ao apoio na própria gestão.

Palavras-chave: Marketing, instituições de ensino superior, universidade, Alumni, stakeholder.

## **Abstract**

Higher education in Portugal has undergone a strong change in recent years, due to the constant mutations in the surrounding environment, such as the decreasing in the number of candidates, the increasing of competition, the necessity of revamping the curricular programs and the rising of financial restrictions. These are the challenges that made higher education institutions to find ways that could engage their multiplicity of stakeholders with whom they have a relationship.

Alumni as one of those stakeholders, have been one of the focal points by Portuguese higher education institutions, that have recognizes high potential in this group, following what is being done in another countries, that consider this target with huge importance for the image maintenance and organization sustainability for long years.

It is in this context that the present project becomes fundamental in the strategy already created by the University of Porto for this *target*. Thus, the thesis assume the shape of project, which consists in a marketing plan for the Alumni of University of Porto, whose structure follows the usual pattern in this type of documents. The first parte of this thesis approaches the conceptual marketing strategy for higher education institutions and which approach should be used with the Alumni. The next stage examines how this target perceives how their university has acted with them. Once the theoretical and empirical survey is carried out, the plan is drawn up, starting with a diagnosis of the external and internal environments, culminating in the SWOT analysis. After the definition of the segmentation, targeting and positioning startegies, the main marketing-mix variables are explored, enabling the development of a marketing strategy with the purpose of reinforcing Alumni U.Porto attraction and retention. Finally the implementation, evaluation and control plan is outlined.

The great benefit of this thesis is to contribute for the development of a more effective and integrated strategy by the University of Porto that allows to take advantage of a close relationship with the Alumni, from fundraising to support in the management itself.

**Keywords:** Marketing, higher education institution, university, Alumni, stakeholder.

## Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	3
2.1 Introdução .....	3
2.2 O marketing nas instituições de ensino superior (IES) .....	3
2.3 Estratégia de marketing para os Alumni.....	9
2.4 Conclusão.....	14
Capítulo 3 – Metodologia.....	16
3.1 Introdução .....	16
3.2 Recolha de dados.....	16
3.3 Estrutura do plano .....	18
3.4 Conclusão.....	20
Capítulo 4 – Plano de Marketing.....	21
4.1 Introdução .....	21
4.2 Diagnóstico da Situação .....	21
4.3 Objetivos de Marketing .....	61
4.4 Estratégia de Marketing .....	62
4.5 Implementação, avaliação e controlo .....	99
4.6 Conclusão.....	101
Capítulo 5 – Conclusão .....	102
Referências.....	103
Webgrafia.....	108
Anexos .....	110

## Índice de figuras

Figura 1: Vantagens relacionais entre Alumni e IES.....	12
Figura 2 – Exemplos de estruturas de Planos de Marketing.....	20
Figura 3 – Evolução do número de empregados e desempregados em Portugal, entre 2007 e 2013.....	26
Figura 4 – Taxa de crescimento real do PIB e Taxa de desemprego em Portugal (%) ..	26
Figura 5 – Nados-vivos de mães residentes em Portugal: total e fora do casamento .....	27
Figura 6 – Evolução da emigração de 1960 a 2015 .....	29
Figura 7 – População em Portugal 2015 .....	30
Figura 8 - Composição do Campus da U.Porto .....	44
Figura 9 - Informação Financeira da U.Porto .....	46
Figura 10 - Revista U.Porto Alumni .....	48
Figura 11 - Representação esquemática da metodologia de análise SWOT.....	57
Figura 12 - Árvore de Objetivos Estratégicos .....	61
Figura 13 - Esquema exemplificativo da segmentação proposta.....	64
Figura 14 - Tipo de distribuição dos produtos/serviços.....	78
Figura 15 - Esquema de Comunicação Integrada entre os gabinetes de comunicação Alumni da Reitoria e Faculdades.....	80
Figura 16 - Esquema de Comunicação 360° .....	83
Figura 17 - Exemplo de flyer para apresentação do gabinete Alumni.....	84
Figura 18 - Exemplo de Mural Solidário do ISCET .....	91
Figura 19 - Site <a href="https://Alumni.up.pt/">https://Alumni.up.pt/</a> .....	92
Figura 20 - Exemplo de apresentação dos dados-chave .....	92
Figura 21 - Exemplo de apresentação da equipa .....	93
Figura 22 - Exemplo de apresentação de destaques na <i>Homepage</i> .....	93
Figura 23 - Tabela de Preços .....	97
Figura 24 - Cronograma de execução .....	99
Figura 25 - Métodos de Avaliação.....	101

## **Índice de anexos**

Anexo 1 - Entrevistas Gabinetes Comunicação Alumni .....	110
Anexo 2 - Questionário aos Alumni .....	119
Anexo 3 – Informação de apoio ao Benchmarking .....	125
Anexo 4 - Posição da U.Porto nos rankings internacionais de referência .....	128
Anexo 5 - Alumni Weekend   Proposta de Programa .....	129
Anexo 6 – Proposta de Estrutura do Portal Alumni .....	130



## **Lista de abreviaturas**

AMA - American Marketing Association

ARWU – Academy Ranking of World Universities

BREXIT – palavra originada da língua inglesa resultante da junção das palavras Britain (Grã-Bretanha) e exit (saída)

CNU – Campeonatos Nacionais Universitários

EUA - European University Association

GCA – Gabinete de Comunicação Alumni

IES – Instituição de Ensino Superior

INE - Instituto Nacional de Estatística

iUP25k - Concurso de ideias de negócio

LBES - Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior

QS – Quacquarelli Symonds

SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

TI – Tecnologia de Informação

TROIKA – designação atribuída à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia

UE – União Europeia

UPTEC - Parque de Ciências e Tecnologia da U.Porto

U.Porto – Universidade do Porto

WoS – Web of Science

## **Capítulo 1 – Introdução**

O ensino a nível superior tem vindo ao longo dos últimos anos a sofrer alterações profundas (cf. Maringe e Mourad, 2012; Newman e Petrosko, 2011; Duarte, Alves e Raposo, 2010; Çetin, 2003; McAlexander e Koenig, 2001). O aumento da procura dos alunos por estudos superiores a par da intensificação da concorrência têm provocado mudanças estruturais por parte das instituições de ensino superior (Angulo-Ruiz et al., 2016).

Esta ocorrência tem tido, igualmente, impacto em Portugal que, por iniciativa própria ou até mesmo por imitação de outras práticas levadas a cabo em todo o mundo, se tem adaptado às mudanças que têm surgido nesta área de ensino. Desde os anos oitenta, que com a denominada globalização e a revolução tecnológica, eclodiu uma sociedade do conhecimento, a que se juntou a reforma de Bolonha e a criação do espaço europeu de ensino superior.

Porém, nos últimos tempos, tem-se verificado no nosso país uma inversão da tendência, nomeadamente a diminuição do número de estudantes, fruto da redução da natalidade, dos cortes no financiamento do ensino superior, a uma conjuntura económica desfavorável, à reestruturação da rede e da oferta formativa, bem como ao aparecimento dos rankings, entre outros.

É neste âmbito que as instituições de ensino superior (IES) se veem confrontadas com uma realidade que requer uma adaptação e uma mudança estratégica, que vise a conquista de uma vantagem competitiva, através da definição de medidas que levem ao seu reposicionamento no mercado, à criação de uma imagem institucional forte e a uma intensificação das relações com os seus alunos, não só com os ativos, mas também com os seu antigos alunos – os Alumni.

Apesar da crescente importância estratégica dos Alumni nas IES, há ainda um reduzido conhecimento sobre o tema, pois trata-se de um tópico recente de estudo em Portugal, havendo ainda muitas estratégias por explorar sobre o marketing relacional no contexto Alumni, bem como o enquadramento da rede destes antigos alunos no marketing das IES.

Assim sendo, o presente projeto surge como uma forma de estudo da estratégia de marketing que está a ser implementada nas IES, em particular na Universidade do Porto,

e ao mesmo tempo enfatizar o tipo de relacionamento que as IES têm tido com os seus Alumni.

Porque as estratégias de marketing em Portugal, em especial na U.Porto, se têm revelado insuficientes para assegurar um efetivo envolvimento dos Alumni com a universidade, é também objetivo imperativo deste trabalho, perceber como comunicar com este público-alvo, de modo a atraí-lo para a universidade, bem como que tipo de gestão das relações deve ser feita com o mesmo, para assegurar o seu envolvimento e comprometimento com a universidade, levando a uma relação estreita e duradoura entre ambas as partes.

Neste contexto, a dissertação assume a forma de projeto que se consubstancia num plano de marketing para os Alumni da U.Porto, cuja estrutura seguirá o padrão habitual para este tipo de documentos. Assim, para além desta parte introdutória, seguir-se-á uma revisão da literatura que abordará quer o tema do marketing nas IES quer o do marketing para os Alumni.

Haverá um terceiro capítulo com a fundamentação da metodologia adotada, onde serão apresentadas as fontes de dados primários e secundários, bem como a lógica interna do plano de marketing a elaborar.

O quarto capítulo apresentará o plano de marketing propriamente dito. Aqui, serão feitas as análises dos contextos externo e interno e uma análise SWOT. Os objetivos de marketing serão definidos, as estratégias atuais implementadas serão analisadas e, tendo em conta esta informação, será proposta uma nova estratégia de marketing com o objetivo de colmatar este *gap* que está a provocar esta falta de percepção de valor por parte dos Alumni para com a U.Porto. Desta forma, será apresentada uma estratégia de comunicação que permita a atração e retenção dos Alumni e que possibilite a criação da tribo Alumni U.Porto. Por fim, surgirá exposta a forma de implementação, avaliação e controlo de toda a estratégia.

O presente trabalho será finalizado com uma conclusão geral, que sintetizará toda a informação apresentada, respondendo às questões que se pretendiam ver respondidas, e cumprindo com o objetivo que se espera ver alcançado com este plano de marketing.

## **Capítulo 2 – Revisão de Literatura**

### **2.1 Introdução**

Neste capítulo irá ser feita uma revisão da literatura que contextualize e fundamente este plano de marketing, proporcionando, desta forma, um suporte académico a este trabalho. Pretende-se assim, com esta abordagem teórica, esclarecer os temas o marketing nas IES e o marketing para os Alumni, salientando a sua relevância para com as IES. O capítulo termina com uma conclusão dos conceitos apresentados.

### **2.2 O marketing nas instituições de ensino superior (IES)**

O ensino superior tem vindo a verificar uma mudança significativa nos últimos tempos, sobretudo no que diz respeito ao número de estudantes. Tal como referem Angulo-Ruiz et al. (2016), prevê-se que a procura de cursos do ensino superior aumente de 97 milhões de estudantes registados em 2000, para cerca de 262 milhões de estudantes em 2025 (Bjarnason et al., 2009).

Como já em 1996 referia Tunnermann, as IES têm uma importância histórica no desenvolvimento da sociedade e consequentemente na progressão dos países, considerando ainda que a educação “é pedra basilar na manutenção e avanço intelectual ocidental”, “um meio privilegiado de promoção do desenvolvimento da entidade e autodeterminação nacionais”, “prioridade da maioria dos governos” (Lopes, 2002).

Verifica-se pois que o ensino superior tornou-se um mercado bastante competitivo, pelo que muitas das instituições de ensino superior têm orientado a sua estratégia numa política de marketing relacional, por forma a atrair o número de candidatos aos cursos, comprometer os estudantes para que cheguem ao final dos seus estudos, bem como tentar reter e envolver os antigos alunos. Assim sendo, tornou-se fundamental analisar a forma como o marketing nas instituições de ensino superior afecta as escolhas dos estudantes, o que os leva a recomendar a IES e o que faz com que se sintam sempre parte integrante de uma organização que os acolheu durante o período dos seus estudos. Cada um destes atores desempenha um papel para a IES, sendo os Alumni um público que, nos últimos anos, se tem verificado de elevada importância para estas instituições, mas que ao mesmo tempo se tem considerado de difícil alcance. Mas afinal o que podem dar estes antigos alunos à IES? E por sua vez, qual é a proposta de valor que a

IES tem para oferecer a estes antigos alunos? Deverão ser as práticas gerais de marketing nas IES usadas para todos os públicos-alvo, em particular para os Alumni?

Numa época de constante mutação do ensino superior, as instituições têm vindo a ser forçadas a procurar estratégias que permitam a captação de recursos, de modo a tornarem-se competitivas no mercado de ensino.

Hemsley-Brown e Oplatka (2016) referem que existe uma necessidade de modelos teóricos que reflitam este contexto particular do ensino superior e a natureza dos seus serviços. Este autores estudaram o caso concreto da Roménia e verificaram que, desde 2007, tem vindo a aumentar a orientação para o marketing relacional, comportamento dos estudantes, na qualidade dos serviços, na estratégia de marketing, bem como o recurso a pesquisas de mercado ao nível das instituições de ensino superior.

Torres (2004) afirma que são necessárias estratégias de marketing que permitam a captação e retenção dos estudantes.

Também Kotler e Fox (2014) manifestam que “as faculdades e universidades americanas, outrora passivas no atendimento de quaisquer que fossem os estudantes que batessem em suas portas, têm sido forçadas a tornarem-se mais ativas no recrutamento de alunos devido à redução do número de candidatos aos seus cursos. A mudança de táticas tem levado a uma variedade de novas abordagens para atrair alunos”.

Dada a redução do número de candidatos às IES norte-americanas, fez com que fossem tomadas medidas que contrariassem esta realidade, levando a resultados considerados positivos, através da implementação de estratégias de marketing no ensino superior. Começou a haver, então, a consciencialização de que era necessário o uso do marketing nas IES, quebrando-se assim a ideia de que esta era uma prática apenas exclusiva do mundo dos negócios.

As universidades devem, por um lado, manter o nível elevado da competição com as suas congéneres no que toca à atração de estudantes nacionais e estrangeiros, no desenvolvimento da educação, no recurso à tecnologia num mundo globalizado, na forma como os recursos públicos estão alocados, e também na mudança de paradigma relativamente às estratégias de marketing – “marketisation”.

De acordo com Coita (2008), o marketing tem duas grandes tarefas: primeiro, a aquisição de recursos para a organização; segundo, fornecer valor aos seus *stakeholders*. Devido à complexidade das universidades como organizações, é um desafio descrever

como é que este modelo funciona, como é que as universidades adquirem recursos, que tipo de recursos é que precisam, para quem fornecer valor e o que é exatamente valor para cada categoria de *stakeholders*. Deste modo, partilha-se da opinião que é absolutamente errado considerar o ensino superior como um *commodity* que é negociada pelos vários fornecedores e compradores a um preço variável, mas em vez disso, deve-se entender como um conceito que respeita os benefícios do capital social e económico (Maringe e Gibbs, 2009).

Tendo em conta estudos efectuados a esta matéria, conclui-se que as instituições podem fazer uso de diversas ferramentas de marketing para atrair novos estudantes, as quais poderão passar pelo uso da publicidade (TV, rádio, outdoors, imprensa), do marketing relacional (dias abertos, sessões de informação, interação com os Alumni, ou visitas às instituições), da internet (websites, blogs, ou plataformas de redes sociais), ações de relações públicas, ou outras iniciativas (Maringe, 2006; Rust et al., 2004).

A criação de uma marca forte da instituição de ensino superior é, igualmente, um ponto fundamental, pois é uma área que, cada vez mais, atrai a atenção dos públicos (Chapleo, 2011), bem como a sua consciencialização, proporcionando uma diferenciação face à concorrência. É premente que se crie reputação das instituições, para que haja uma influência e a recomendação das mesmas a longo prazo junto dos seus públicos-alvo, comprometendo-os para com a organização, como é o caso da fidelização dos mesmos, que é considerada determinante para o desempenho financeiro da instituição no futuro, tendo em conta a competitividade dos mercados.

A performance das instituições durante o curso dos estudos, é do mesmo modo importante para criar esta reputação e influenciar no aconselhamento da universidade. Esta experiência é de facto uma base de elevada relevância, pois acaba por ter um papel consideravelmente crítico nesta fase da recomendação (Samaha, Beck e Palmatier, 2014).

Coita (2008) propõe a compreensão do marketing para o ensino superior, tendo por base as seguintes sete metáforas.

- a) **Marketing como “íman”** – a principal função de um íman é a produção de um campo magnético que atrai determinados objetos. Assim sendo, os autores acreditam que a universidade deve usar o marketing para produzir esse tipo de efeito

junto dos recursos e oportunidades, tal como por exemplo para atrair pessoas (estudantes, staff, parceiros, patrocinadores), para atrair dinheiro (financiamento, projetos, termos de pagamento mais prolongados, financiamento para investigação, donativos, investimentos, fundos para bolsas, empréstimos e também estudantes (que potenciam a atração de empréstimos, que poderão suportar os custos de educação), para atrair projetos (como candidato ou como parceiro de organização), e também outros elementos que criam uma boa reputação para a instituição (referências positivas dos meios de comunicação social, relatórios positivos de entidades reguladoras e supervisoras, apoio das autoridades e do público em geral, atrair visitantes e participantes para discussões, bem como visitantes para o website, fãs e seguidores das páginas das redes sociais, atrair os Alumni, etc.).

- b) Marketing como “seta”** – uma seta costuma a servir de projétil ou de “pombo-correio”. Como projétil, a seta é o principal elemento para atingir o alvo. Como “pombo-correio”, a seta é um veículo para entregar determinados elementos, tal como mensagens, respostas a questões, anúncios de novas oportunidades, reações a determinados estímulos ou situações, etc.. O uso da seta pressupõe a identificação de um ou mais alvos, tal como o uso de um arco, que é o instrumento usado para atirar a seta. Esta metáfora da seta no marketing significa que a instituição deve identificar os alvos, bem como o tipo de mecanismos/instrumentos a utilizar para o envio de diferentes elementos e em variadas direções. Existem diferentes alvos para o marketing: mercados-alvo, resultados-alvo, oportunidades-alvo. E é perante estes objetivos, que a organização envia aos alvos que definiu os seus produtos, as suas ofertas, as suas mensagens promocionais, as suas atividades de marketing, o seus recursos e a sua atenção.
- c) Marketing como “gancho”** – a função de um gancho é de apanhar, agarrar, trazer os objetos para junto do utilizador ou da sua atenção. Assim sendo, as estratégias de marketing das universidades devem ser no sentido de trazer o seu público-alvo para a universidade, bem como os recursos, agarrando as oportunidades. Outra função do gancho é a sua estabilidade, tal como se de uma âncora se tratasse. Logo, o marketing pode ser entendido como uma âncora que oferece estabilidade e

segurança para a instituição. O marketing ajuda a organização da escola a ancorar-se na sua missão, bem como nas áreas do conhecimento, cultura e valores da civilização e comunidade.

- d) Marketing como “janela”** – as janelas (e também as portas) possibilitam a comunicação. Facilitam o acesso e a comunicação com o ambiente exterior. Oferecem também orientação para os resultados ou para a performance da universidade, apresentando-a ao público. Possibilita a que o público interno olhe para fora e recolha informação sobre o ambiente empresarial. Também possibilita que o público externo olhe para a organização e procure saber o que se está a passar na mesma, encorajando o envolvimento do mesmo, por forma a criar valor. Tendo em conta todas as hipóteses de janelas que as universidades podem utilizar, podemos destacar a internet, as ferramentas de acesso *online* para computadores e aparelhos móveis, uso das redes sociais como forma de comunicação, dias abertos e outros eventos académicos (participação em projetos, conferências, mesas redondas, debates de problemas e soluções), envio de *newsletter* e jornais académicos ou qualquer outro tipo de meio que possibilite a comunicação de atividades relevantes e da performance da universidade junto dos seus públicos-alvo.
- e) Marketing como “binóculos”** – os binóculos são ferramentas que permitem ver ao longe, até chegar ao horizonte. Neste caso, o Marketing atua como se fosse uns binóculos para a organização, ajudando a olhar cuidadosamente os ambientes externo e interno, as mudanças, as oportunidades e as ameaças. Esta postura binocular deve dar poder à organização, para que possam acompanhar as tendências e os desenvolvimentos do futuro, utilizando ferramentas como a pesquisa de mercado, análise do ambiente e previsões.
- f) Marketing como “cinta”** – as cintas são usadas para juntar elementos. Com esta ferramenta, as universidades podem de uma forma dinâmica e flexível conectar diferentes situações, desenvolvimentos, tendências e oportunidades. Por exemplo, pode associar as oportunidades de projetos e tecnologias à comunidade local e economia, aos colaboradores, aos interesses das autoridades locais e outros



parceiros de interesse. No fundo, a cinta é uma metáfora para referir que é fundamental estabelecer relações inteligentes e flexíveis (Porumb, 2000), sendo uma ferramenta que ajuda a operacionalizar o marketing relacional às universidades.

**g) Marketing como “teia-de-aranha”** – a teia-de-aranha simboliza uma rede de conexões e interesses conscientemente construídos e planeados. Assim sendo, as universidades devem desenvolver as suas relações e interesses de modo a assegurar o seu acesso a recursos e à capacidade de fornecer elevado valor ao seu público-alvo. Como uma aranha, as universidades devem iniciar, estabelecer e usar ligações, parcerias, redes, relações com várias entidades externas (outras universidades, institutos de investigação, ONG’s, colaboradores, fornecedores, estudantes, entre outros). Nestas redes, as universidades podem desempenhar papéis como: produtor da rede, administrador, alimentador, amplificador, avaliador, organizador da agenda pública, concentrador, facilitador ou de eixo.

Dada a complexidade do ambiente do ensino superior, o uso deste modelo das sete metáforas pode proporcionar uma inovação em várias vertentes. Primeiramente, ajudará os académicos a compreender o seu papel no marketing do ensino superior, o qual não é apenas da responsabilidade do departamento de marketing. Adicionalmente, este modelo promove um entendimento sobre a amplitude da situação da universidade como aglutinadora e líder na promoção do comprometimento das relações e parcerias entre as universidades e terceiros.

O modelo enfatiza a necessidade das universidades criarem mecanismos para atraírem fundos, reputação, investigação, recursos humanos e de outro tipo, como parte do esforço do marketing. Sublinha-se, igualmente, a necessidade das universidades se equiparem a si próprias com ferramentas de marketing, informação inteligente, não só do mercado prospetivo de novos estudantes, mas também a identificação e monitorização dos locais de onde os recursos poderão surgir. Desta feita, e tendo este modelo em mente, pode ser útil para qualquer responsável de marketing das universidades responder às seguintes questões:

- Quais são os nossos públicos-alvo atuais?
- Quais deverão ser os nossos públicos-alvo?

- Quais poderão ser os nossos potenciais públicos-alvo?

Com estas questões respondidas, as universidades devem: aumentar o seu magnetismo, para atrair as pessoas, recursos, oportunidades e boa reputação; usar as suas marcas, ou seja, a universidade deverá organizar-se como uma marca-umbrella, que engloba todas as marcas da instituição; deverá abrir as suas janelas, orientando-se para o mercado e sendo uma instituição aberta, através da organização dos dias abertos, visitas ao campo universitário, cursos *online* em massa, webinars, workshops, redes sociais que chegam mais depressa às mentes mais jovens dos estudantes, parceiros, Alumni e colaboradores; organizar eventos, que são um chamariz para as audiências, levando-as a participar, a ficar, a familiarizar-se e a tornarem-se mais próximas da organização; convidar os públicos-alvo a contribuir para os jornais académicos, por forma a atraírem artigos e ideias científicas, oferecer serviços e benefícios à comunidade, tal como o livre acesso às livrarias e às instalações da universidade; e por último promover a universidade através do desporto, com a formação de equipas e participação em campeonatos e torneios diversos. O importante é que se criem oportunidades inesperadas, através do uso destas ferramentas de marketing, permitindo a atração de recursos, o aumento do interesse dos públicos-alvo e o comprometimento dos *stakeholders* para com a universidade.

Esta ideia é reforçada pelo conceito definido pela AMA (2013) sobre marketing: “o marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos que permitem criar, comunicar, trocar e entregar algo que tenha valor para os seus consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”.

### **2.3 Estratégia de marketing para os Alumni**

O termo Alumni é o plural da palavra latina “*alumnus*” (ou “*alumna*” no feminino), que quer dizer aluno, pupilo, discípulo, educando<sup>1</sup>. Em Portugal, a palavra Alumni é utilizada para designar os antigos alunos das IES (Ferraz, Fernandes e Schön, 2009). Segundo Pace (2008) os Alumni são todas aquelas pessoas que são “nutridas” por alguém que não é o seu pai natural, ou seja, todos os que recebem uma alimentação intelectual escolar.

---

<sup>1</sup> Dicionário de Latim Português (n.d.)

Em Portugal este conceito surgiu muito recentemente, bem como a importância dos mesmos para as IES. Contudo nos EUA, desde o século XVIII que o tema Alumni já era abordado, passando a ser utilizado como uma ferramenta de gestão, que evoluiu para uma área profissionalizada e reconhecida como parte integrante do desenvolvimento do ensino superior norte-americano (Gomboz, 2001). Ou seja, os Alumni passaram a ser vistos como parte do grupo dos *stakeholders* das IES.

Vários são os conceitos de *stakeholder*, os quais andam à volta de uma relação entre a organização e estes, a qual gera influência para ambos os lados. Por exemplo, Russo e Perrini (2010), defendem que as organizações devem desenvolver uma relação com os *stakeholders*, que se espera duradoura, trazendo vantagens para ambas as partes. Assim sendo, deverá existir uma influência recíproca dos comportamentos organizacionais e do conjunto de elementos ou grupos, internos ou externos, à mesma.

Freeman (2010) considera os *stakeholders* o conjunto de indivíduos ou grupos que atuam direta ou indiretamente sobre as organizações e que podem afetar ou ser afetados pela realização dos objetivos das mesmas. Nesta definição estão englobados os clientes, acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local, organizações governamentais e não-governamentais e o público em geral.

Uma outra teoria descreve que o comportamento estratégico organizacional é afetado por um conjunto de grupos situado no seu ambiente, devendo assim procurar por satisfazer os mesmos da melhor forma possível (Cornelius et al, 2008; Turker, 2009a).

Desta feita, é de considerar que os clientes, de um modo geral, são considerados como sendo um grupo orientado para o objetivo estratégico da organização (Jensen e Sandström, 2011). Numa visão de organização de ensino superior, pode-se considerar “clientes” os “alunos”, com os quais deverá ser tida uma relação que leve à satisfação dos mesmos, que conseqüentemente cria influência no objetivo estratégico de crescimento da instituição.

Já em 1972, Krachenberg refere que as IES têm vários mercados: o principal são os alunos, o qual pode ser segmentado segundo as especificidades; faz também menção aos Alumni, pois os mesmos mantêm interesses na IES; como terceiro mercado, o autor identifica o estado em termos governativos e legislativos, quer a nível nacional, municipal e local; e por último assinala o público em geral.

Kotler e Fox (2014) distinguem genericamente os públicos internos e externos das IES. No primeiro grupo estão incluídos os órgãos de gestão, o corpo docente, os funcionários, os voluntários, os consumidores e os doadores; no segundo consideram-se os públicos locais, os públicos ativistas, o público em geral, e os públicos de media. Harvey (1996) vai mais longe e aplica a expressão “clientes diretos primários” para designar os estudantes e a expressão “clientes secundários” para se referir aos pais, empregadores e restante sociedade. Posto isto, o aluno tem características particulares de extrema importância no processo de marketing. É cliente, faz parte do processo de educação e é um “quase produto” no final deste processo. Acrescem as interações entre o estudante, o processo e o meio envolvente. Como tal, o marketing académico tem de reconhecer esta multiplicidade de papéis dos clientes.

Falar do estudante como cliente parece um pouco redutor e até mesmo comercial. É por isso que Sperlich e Spraul (2007) referem o estudante como um parceiro ativo, cuja contribuição é essencial para o processo educativo. Portanto, não se poderá considerar o aluno um mero consumidor/cliente, porque na verdade eles fazem mais que consumir, ou seja, eles investem neles próprios e no desenvolvimento da sociedade.

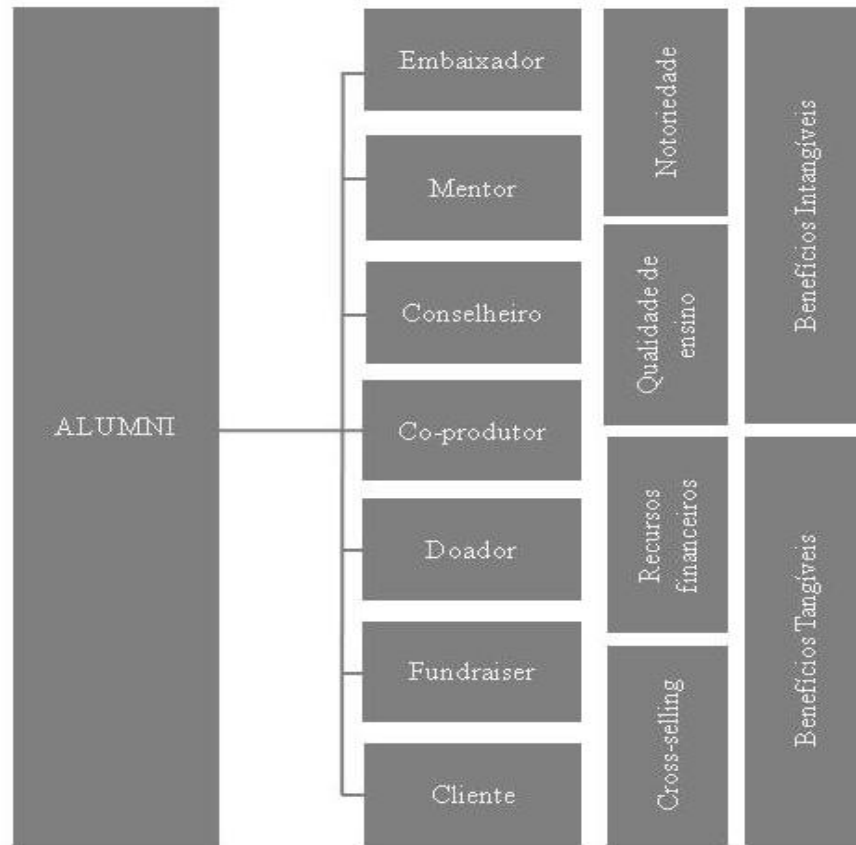
É de considerar que a figura do estudante parceiro se afirma verdadeiramente no Alumni, como irá ser demonstrado mais à frente. Por isso, é premente que seja mantida uma relação forte com os seus antigos alunos, os quais se devem orgulhar de representar a IES que frequentaram. Isto permite a melhoria da imagem dos Alumni e, ao mesmo tempo, alcançar o prestígio da *alma mater*<sup>2</sup>. Conclui-se pois, que esta relação traz benesses para ambas as partes. No que diz respeito aos Alumni, para além de ficarem com uma imagem mais reputada, estarem associados à IES onde se diplomaram, podem igualmente ter maiores probabilidades de alcançar um melhor emprego, bem como de melhorarem a sua posição profissional no mercado de trabalho.

Em termos de benefícios para as IES, Hoffmann e Müller (2008) apresentam um esquema que traduz as vantagens deste relacionamento entre IES e os Alumni (Figura 1).

---

<sup>2</sup> *Alma mater* é uma expressão do latim que significa “mãe que nutre”, sendo neste caso uma referência à IES.

Figura 1: Vantagens relacionais entre Alumni e IES



Fonte: Adaptado de Hoffmann e Müller (2008)

Verifica-se neste esquema que existe um valor relevante dos Alumni, os quais podem assumir diversos papéis para com a instituição, a destacar:

- **Embaixador:** quando representa a instituição em diversas ações de comunicação, passando uma imagem positiva da mesma;
- **Mentor:** responsável pela orientação dos jovens alunos;
- **Conselheiro:** papel importante numa altura em que a competição aumentou e o número de candidatos diminuiu;
- **Coprodutor:** participa ativamente na produção de iniciativas da IES;
- **Doador de fundos:** embora ainda muito pouco expressivo em Portugal, pode ser um alento para os orçamentos das instituições, à semelhança do que já sucede nos Estados Unidos.

- **Fundraiser:** assume este papel sempre que em prol da instituição, dá a cara para a angariação de fundos, quer sejam de carácter financeiro ou outros recursos;
- **Cliente:** a formação ao longo da vida é um facto reconhecido pelas instituições de ensino superior.

Nos EUA esta troca relacional tem sido bem explorada, desde há muito tempo. Em Portugal esta prática é ainda muito recente, mas que tem começado a ser olhada com diferentes olhos pelas IES, as quais têm procurado reavivar esta relação com os seus alunos diplomados, procurando a fidelização dos mesmos, através da criação de laços duradouros provenientes de parcerias estratégicas. Estamos assim perante uma abordagem de marketing mais holística, tal como refere Gummesson (1997) o marketing é visto como o estabelecimento de relações, redes e interacção.

Dado que o presente trabalho também pretende abordar o relacionamento das IES com os seus Alumni e, por forma a que haja um melhor entendimento sobre esta relação, é fundamental identificar o que determina a experiência dos mesmos enquanto alunos e que vai condicionar o seu envolvimento voluntário enquanto Alumni. Tal como já havia sido referido no subcapítulo anterior, durante o tempo de frequência do curso, o aluno vai fazendo uma apreciação dos recursos (materiais e humanos) a que vai tendo acesso, pelo que é fundamental que esta análise se torne positiva.

Conforme mencionam McAlexander e Koenig (2001), os alunos verificam estes recursos como os tangíveis da instituição e que as interações entre eles ditam a avaliação que os alunos irão fazer no final da sua experiência educacional, identificando desta forma as qualidades institucionais. Os autores acrescentam ainda que estes contactos que podem ser meros contactos transacionais (por exemplo, o contacto com o funcionário da cafetaria), ou contactos que permitam um relacionamento de longo termo (como é o caso das relações entre o estudante e os professores), todos têm impacto na avaliação que o aluno faz da instituição, bem como o irá ajudar a ter uma percepção do sentimento da instituição em relação a si próprio. Por fim, os autores concluem afirmando que, no decorrer destes contactos, podem surgir fortes sentimentos de ligação/relação que serão decisivos na lealdade dos alunos face à IES.

Para além destas relações interpessoais, Morgan e Hunt (1994) apontam também ligações à própria instituição, a que chamam de identidade organizacional. Por sua vez,

a associação do aluno a esta identidade organizacional é vista como uma forte componente da lealdade e reforço da marca da instituição (McAlexander e Koenig, 2001).

Assim sendo, o impacto destas relações entre os Alumni e a *alma mater* necessita de uma análise cuidada por parte dos profissionais de marketing das IES, de modo a que sejam devidamente identificadas as razões que levam à criação de um relacionamento de continuidade e durabilidade no tempo, permitindo a lealdade, recomendação, suporte, vontade de voltar a fazer formação, serem doadores de fundos, entre outros.

Torna-se igualmente fundamental, que as IES passem convenientemente aos Alumni a sua proposta de valor, ou seja, o que têm as IES para oferecer aos Alumni enquanto instituição e que benefícios é que esta relação lhes poderá dar. Para tal, as IES têm de perceber constantemente o que é que os Alumni valorizam. É necessária uma comunicação constante entre os Alumni e as IES, relembrando-lhes que a instituição é a *alma mater*, isto é, “a mãe que nutre”, aquela que mantém permanente atenção aos seus filhos. Várias são as formas de comunicação que as IES têm encontrado para se manter em contacto com os seus Alumni, desde o envio de felicitações pelo aniversário, a remissão de *newsletters* com as notícias mais relevantes referentes à vida académica e social da IES, a criação do dia dos Alumni, até mesmo a promoção de eventos de cariz de responsabilidade social e outros, nos quais os Alumni são convidados a participar. É fundamental, pois, alimentar a relação entre as partes para que os papéis dos Alumni acima referenciados, possam ser cumpridos e esmiuçados ao máximo, de modo a tirar partido deste recurso tão valioso para a instituição. Contudo, será que estas estratégias de marketing têm tido a eficácia pretendida pelas IES para captar e manter os Alumni? Será que os Alumni percebem a razão deste contacto da IES e qual o valor que esta lhes confere? Até ao momento, ainda não foi elaborado qualquer artigo académico que chegue a estas respostas, nem mesmo com uma estratégia de marketing direccionada especificamente para este público.

## **2.4 Conclusão**

Vários são os autores que têm vindo a elencar que o marketing é uma ferramenta importante para as IES, no sentido de potencializar os seus recursos (estudantes,

investigadores, professores, fundos e reconhecimento público) e fornecer valor (qualidade da educação, posição nos rankings e prestígio dos *stakeholders*).

Apesar de tarefa desafiante, têm sido criadas e estudadas iniciativas no sentido de atingir estes objetivos. As instituições têm feito uso de diversas ferramentas de Marketing, desde o uso da publicidade, do marketing relacional, da internet, das ações de relações públicas, e/ou de outras iniciativas que levem à atração dos seus público-alvo. Coita (2008) propõe mesmo sete formas metafóricas que ajudam a compreender a aplicação do marketing no ensino superior, enfatizando a necessidade das IES criarem mecanismos para atraírem fundos, reputação, investigação, recursos humanos e de outro tipo.

O importante com esta dinâmica, é a criação de valor para os *stakeholders* das IES. Várias foram as partes identificadas como *stakeholders* das IES, sendo que um dos principais são os Alumni. Estes assumem papéis que trazem vantagens para a IES, mas é também premente que os mesmos percebam qual o valor que a IES tem para lhes dar. Para além disso, não pode ser descurada a experiência dos Alumni enquanto alunos, a qual vai desenvolver uma imagem da instituição junto dos mesmos, que poderá criar um laço de comprometimento à priori, como poderá provocar um efeito contrário. Para que haja uma identificação do aluno para com a IES, é fundamental que haja um trabalho prévio de comunicação interna integrada, que vai levar a momentos de verdade positivos, provocando a satisfação do aluno.

A partir do momento que os Alumni entendem o seu papel e se identificam com a IES, percebendo esta troca de benefícios entre as partes, automaticamente toda a estrutura relacional fica montada de forma a criar uma envolvente sinérgica que culmina na tribo Alumni.



## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1 Introdução

O presente capítulo tem como pressuposto uma abordagem empírica sobre o modo como a *alma mater* atua para com os seus Alumni e qual a percepção destes face à atuação da IES. Faz-se, igualmente, um esclarecimento sobre as várias estruturas existentes de planos de marketing e qual será a opção feita para este trabalho.

### 3.2 Recolha de dados

A revisão da literatura efetuada permite concluir que é fundamental haver uma relação de valor entre os Alumni e a IES. Porém, esta relação não tem sido fácil de criar, pois as estratégias de marketing aplicadas às IES para atrair novos alunos, não deverão ser exatamente as mesmas a serem aplicadas aos Alumni. Contudo, é de todo importante que este público seja devidamente envolvido pela IES, pois o mesmo é determinante na angariação de financiamento e prestígio para aquela.

Assim, tratando-se este projeto de um plano de marketing, denota-se a necessidade de uma verificação empírica com o objetivo de avaliar a percepção de valor que os Alumni possuem relativamente à sua *alma mater*, tendo maior incidência nos Alumni da U.Porto. É fundamental obter, igualmente, dados concretos sobre a forma como as IES têm trabalhado o relacionamento com os Alumni, e ao mesmo tempo entender se a estratégia utilizada está a surtir os efeitos esperados. Neste sentido, as metodologias escolhidas para este estudo foram a qualitativa e a quantitativa, com recurso a dados primários e também a dados secundários.

De acordo com Biasoli-Alves e Romanelli (1998), o método qualitativo aborda tudo o que são crenças, valores, hábitos, representações, atitudes e opiniões das pessoas. Segundo Minayo e Sanches (1993), esta abordagem pretende obter um entendimento das pessoas, dos seus problemas e relacionamentos. A metodologia qualitativa comporta as seguintes premissas:

- O elemento principal é o investigador/observador;
- A análise é bastante descritiva;
- Existe um interesse no processo de recolha dos dados;
- Os dados são analisados de modo indutivo;

- O significado é o mais importante neste método.

De acordo com Biasoli-Alves e Romanelli (1998), o quantitativo é o observável, objetivo e mensurável. Günther (2006) aponta as seguintes características à metodologia quantitativa:

- Existe um controlo máximo sobre o contexto, havendo mesmo a possibilidade de reprodução de ambientes artificiais, com o objetivo de mitigar ou eliminar a interferência de variáveis que possam trazer influência no processo;
- Há neutralidade e objetividade do inquiridor;
- O processo de investigação não considera como influenciador os valores e as crenças;
- Os dados recolhidos são analisados tendo em conta uma linguagem matemática.

Como se pode verificar, existem perspetivas diferentes entre as abordagens qualitativa e quantitativa, não perfazendo porém modos de análise opostos. Todavia, as mesmas poderão ser trabalhadas de uma forma conjunta, permitindo o fornecimento de uma panóplia de informações que de modo isolado não seria possível (Günther, 2006).

Desta feita, a abordagem teórico-metodológica utilizada, possibilitou a recolha de dados primários obtidos através de entrevistas e inquérito por questionário. As entrevistas foram realizadas pessoalmente aos responsáveis dos departamentos Alumni da Reitoria da Universidade do Porto, da Porto Business School, da Faculdade de Economia da U.Porto e da Faculdade de Engenharia da U.Porto, entre os meses de Abril e Junho, nomeadamente:

- Dra. Ana Maria Sousa, responsável pela Unidade Alumni e Head Corporate da Porto Business School – entrevista realizada no dia 28 de Abril de 2017;
- Dra. Sofia Veiga, responsável pela Unidade Empresas e Alumni, do Serviço de Relações Externas e Integração Académica, entrevista realizada no dia 28 de Abril de 2017;
- Dra. Maria Clara Martins, responsável pelo Gabinete do Antigo Estudante da Reitoria da Universidade do Porto – entrevista realizada no dia 9 de Maio de 2017;
- Engº Carlos Oliveira, responsável pelo Departamento de Comunicação e Cooperação para as Universidades, Empresas, Emprego e Investigação – entrevista realizada no dia 2 de Junho de 2017.

Para a realização destas entrevistas, foi elaborado um guião que permitiu obter o máximo de informação possível dos responsáveis dos departamentos Alumni das IES (anexo 1), tal como perceber qual a estratégia atual de marketing para com os seus Alumni e se a mesma tem alcançado o objetivo pretendido, bem como verificar qual o futuro da estratégia, e se a mesma será para manter ou se haverá alterações.

Os inquéritos por questionário foram recolhidos junto de antigos alunos que frequentaram variadas IES (incluindo a U.Porto). Este questionário é curto e é composto por perguntas fechadas, as quais são precisas e objetivas (anexo 2). O objetivo do mesmo era aferir qual a perceção de valor obtida pelos antigos estudantes relativamente à IES onde efetuaram os seus estudos. Este questionário antes de aplicado foi testado junto de dez pessoas, por forma a perceber se o mesmo estaria devidamente estruturado ou não, permitindo efetuar as retificações necessárias antes de ser aplicado efetivamente. A divulgação do mesmo foi feita durante os meses de Maio e Junho, via e-mail, whatsapp e Facebook, apelando às pessoas que tiraram uma formação superior para participar nesta pesquisa. Foram obtidas um total de 254 respostas.

Após a recolha dos dados primários, os mesmos foram analisados e interpretados convenientemente, tendo em conta uma análise descritiva simples. As entrevistas foram alvo de análise de conteúdo e o questionário foi analisado matematicamente.

Os dados secundários utilizados neste projeto foram retirados sobretudo do sítio oficial da internet da Universidade do Porto, do Portal Alumni da U.Porto e também do Plano Estratégico U.Porto 2016-2020.

Foi a partir destas informações que foi possível avançar para a elaboração do Plano de Marketing para os Alumni da U.Porto.

### **3.3 Estrutura do plano**

Segundo Kotler e Keller (2016) um plano de marketing é uma ferramenta fundamental na prática do Marketing, a qual poderá ser orientada em dois níveis: estratégico e tático. Em termos estratégicos, e tendo em conta a visão destes autores, existe o objetivo de especificar os públicos-alvo, através da análise mercadológica (oportunidades e ameaças) e a proposta de valor a ser oferecida. A parte tática remete para a questão da definição de toda a informação relativamente ao produto, preço, promoção e distribuição. Kotler e Keller (2016) chegam mesmo a reforçar esta importância dos

gestores pararem para pensar no que aconteceu, no que está a acontecer e no que poderá vir a acontecer. Daí que a determinação dos objetivos, a forma como serão comunicados, a avaliação da sua implementação, bem como a aplicação de formas corretivas, sempre que esta estratégia não esteja a ter a eficácia prevista no alcance da metas definidas, deverão ser questões intrínsecas a ter em consideração para um bom planeamento.

Outros autores acrescentam a sua visão sobre esta temática, como é o caso de Winchester (1997) que acha que um plano de marketing mostra aos colaboradores da organização o caminho a seguir, de modo a criar rentabilidade ao negócio.

Wood (2007) salienta o facto do plano de marketing ser a ferramenta que vai criar todas as estratégias que conduzem ao crescimento do negócio, aumentando o número de consumidores e visibilidade do mesmo.

O planeamento de toda a atividade da organização, que passa pela definição de estratégias, da especificação de objetivos e do apoio à tomada de decisão, por forma a que no curto, médio e longo prazo seja alcançada a eficácia pretendida, é a definição de plano de marketing para Nunes e Cavique (2008).

Westwood (2016), acrescenta ainda que planear deverá ser um dos principais focos da gestão de uma organização, de modo a que seja garantido que os recursos disponíveis são aplicados de forma a poderem atribuir valor, permitindo o alcance dos objetivos de marketing definidos.

A estrutura de um plano de marketing não é estanque, pelo que vários autores propõem diversos esqueletos para a composição desta ferramenta, conforme se apresenta seguidamente na figura 2.

Figura 2 – Exemplos de estruturas de Planos de Marketing

Cobra (1995)	Marta Silvério (2011)	Ferrell e Hartline (2014)	Westwood (2016)	Kotler e Keller (2016)
Índice	Sumário	Sumário	Introdução	Resumo
Objetivos	Análise da situação	Análise da situação	Sumário	Sumário
Sumário	Metas e Objetivos	Análise Swot	Análise da situação	Análise da situação
Missão corporativa, objetivos e estratégias	Segmentação	Metas e Objetivos	Objetivos	Análise de oportunidades e questões
Análise da situação	Posicionamento	Estratégia de marketing	Estratégia de marketing	Objetivos
Organigrama do departamento de marketing	Fontes de Mercado	Implementação	Prazos, custos e responsabilidades	Estratégia de marketing
Objetivos de marketing, estratégias e políticas	Estratégia	Avaliação e controlo	Promoção de vendas	Resultados
Subplanos: distribuição, promoção de vendas, publicidade e vendas	Estratégia de marketing-mix		Orçamento	Controlo
Previsão de margem de contribuição de marketing	Documentos Financeiros		Resultados	
Demonstrativos de lucros e perdas	Controlo		Controlo	
Orçamento	Planos Contingência		Processos de atualização	
Controlo	Livro dos factos			

Como se pode verificar, não existe um padrão para a elaboração de um plano de marketing, porém há uma certa similaridade entre as diversas estruturas acima representadas. Os pontos comuns desta organização estrutural são, sobretudo, a análise da situação, os objetivos, a estratégia de marketing, os resultados e o controlo.

Desta feita, o presente plano de marketing não irá seguir nenhuma estrutura em particular, mas terá contemplado os pontos anteriormente referidos, os quais sustentam a base de qualquer plano desta natureza.

### 3.4 Conclusão

A abordagem teórico-metodológica, onde está contemplado o uso dos métodos qualitativo e quantitativo, foi a forma usada para a angariação dos dados primários necessários para extrair a informação fundamental que permite o desenho do plano de marketing. Vários são os autores que propõem diferentes estruturas para a execução desta ferramenta de marketing. Todavia serão seguidos os pontos comuns achados de entre os mesmos, consubstanciando-se no capítulo seguinte o plano de marketing propriamente dito.

## Capítulo 4 – Plano de Marketing

### 4.1 Introdução

O capítulo que se apresenta absorve o desenvolvimento do plano de marketing. Iniciando pelo diagnóstico das situações externa, interna e pela análise SWOT, passando pela definição dos objetivos de marketing e terminando com a estratégia de marketing, onde estão definidos a segmentação, o *targeting* e o posicionamento, bem como a conceção de cinco variáveis do marketing-mix.

### 4.2 Diagnóstico da Situação

Tal como refere Kotler e Fox (2014), é fundamental fazer uma análise do ambiente antes de se avançar para qualquer tipo de planeamento estratégico. Esta análise deverá contemplar o ambiente externo, bem como o ambiente interno, dado que quer um quer outro podem influenciar as atividades de uma IES (Freiberg, 2000b).

#### 4.2.1 Análise Externa

As Instituições de Ensino Superior estão enquadradas num ambiente externo de constante mutação. Vários são os aspetos alheios às organizações, os quais são incontroláveis por elas, mas que têm de ser tidos em consideração quando se planeia uma estratégia. De acordo com Tischler et al. (1998) é necessário identificar as principais tendências do ambiente externo, de modo a que seja possível a implementação de melhorias internas. Assim sendo, é fundamental ter um olhar atento sobre estas condicionantes, através da análise constante das mesmas. Para tal, há que fazer uma análise holística do ambiente externo, utilizando designadamente a análise PESTAL, que se trata de uma mnemónica que se traduz da seguinte forma:

- “P” refere-se às questões políticas. Qual a situação política do país e como é que pode afectar a organização?
- “E” diz respeito à parte económica. Quais são os fatores económicos mais prementes no momento?
- “S” engloba tudo o que tenha a ver com o social. De que forma é que a cultura e o social interfere no mercado e quais as suas determinantes?

- “T” aborda todo o situacional tecnológico. Quais são as inovações tecnológicas que estão prestes a surgir e que poderão impactar na estrutura do mercado?
- “A” converge em si tudo o que se passa na parte ambiental. Que tipo de preocupações existem em termos ambientais e que podem afectar as organizações.
- “L” representa o âmbito legal. Existe alguma legislação mais actual ou haverá alguma previsão de criação ou alteração da legislação que possa ter relevância no desempenho normal das instituições de ensino superior?

Todos estes fatores influenciam e geram impacto na organização, apesar de ser algo à parte da mesma, e são usados para completar a análise SWOT, identificando as ameaças e as oportunidades da organização. Assim sendo, e após esta contextualização mais teórica, segue-se a análise PESTAL referente à Universidade do Porto.

#### • **Fatores Políticos**

Começando, então, pelos fatores políticos, pode-se verificar que desde o 25 de Abril, que os governos de Portugal têm sido ora de centro direita, ora de centro esquerda, registando-se políticas relativamente uniformes e de certa forma coerentes entre os diversos governos de Portugal. Tem havido, igualmente, uma certa estabilidade governamental, pese a destituição de Sócrates e a última ascensão ao poder da coligação dos partidos de esquerda, que gerou alguma polémica e até algum tremor a nível nacional que acabou mesmo por ecoar além fronteiras. Contudo, nunca se constatou nada deveras aterrador, no que toca a este tema, a não ser a entrada no nosso país, por 3 vezes (1978, 1983 e 2011), da designada TROIKA (designação atribuída à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia), que criou uma certa instabilidade económica e governamental nas épocas.

A nível da União Europeia (UE), tem-se igualmente verificado uma certa estabilidade no que toca a governação. Todavia, nos últimos tempos tem-se denotado alguma instabilidade nesta dita “união”, devido à manifestação de vontade de certos países em deixar esta coligação entre estados europeus, tal como aconteceu com o Reino Unido, que acabou mesmo por avançar com o BREXIT, provocando desconforto e até alguma tensão na UE e seus países membros. Tem-se evidenciado também uma ascensão de partidos de extrema direita, como é o caso da Holanda e da França, pelo que traz um

certo medo e apreensão por parte da população em geral e do mundo, devido ao revivalismo de episódios como foi o caso dos países que foram assambrados por Hitler, Stalin ou até mesmo Franco.

Voltando, novamente, a Portugal e em concreto às políticas implementadas pelos vários governos em termos de reestruturação do ensino superior, verifica-se que as IES tiveram de se começar a preocupar com a sua estratégia, devido a várias mudanças ocorridas nos últimos tempos. Desde 2001, que o número de indivíduos com ensino superior tem subido exponencialmente, representando, na altura, apenas 6,8% da população. A partir daquele ano, esta percentagem praticamente duplicou para 13,2% (muito derivado do impacto de Bolonha, desde 2006/2007) e atingiu em 2015 o valor de 17,1%, sendo muito provável que ultrapasse os 20% da população em 2020, aproximando-se da média europeia. Porém e apesar deste crescendo, o que se tem verificado nos últimos anos, mais concretamente desde 2005, é um desinvestimento financeiro por parte do Estado Português, bem como da União Europeia no ensino superior, fazendo com que haja a necessidade das IES repensarem a sua forma de financiamento. Depois dos cortes na ordem dos 21% de dotação estatal para as universidades entre 2010 e 2013, o financiamento público no ensino superior registou um ligeiro aumento de 1,8% nos últimos três anos. Inversão esta que não retira Portugal da cauda da Europa. Em 2016, o financiamento proveniente do Orçamento de Estado chegou aos 702 milhões de euros, após ter caído a pique para os 545 milhões no auge da crise em 2013, segundo dados divulgados pela European University Association (EUA).

Conforme refere Thomas Estermann, da EUA: “As instituições de ensino superior sentiram e continuam a sentir os efeitos da crise económica, com cortes de financiamento que conduziram a um menor investimento na investigação e pessoal docente em boa parte dos países”.

De acordo com o coordenador do Observatório, o declínio do financiamento público que afetou boa parte das universidades dos países da Europa ocidental, vem lançar novos desafios ao sistema de ensino superior, "dado que os fundos europeus nesta área estão também ameaçados".

Posto isto, têm-se vindo a apontar algumas alternativas, tais como a criação de parcerias com empresas e indústrias locais, e uma maior coesão entre universidades a nível europeu de forma a reforçar a capacidade de diálogo junto da União Europeia, uma vez



que os responsáveis das IES europeias sustentam que não faz sentido que sejam os burocratas de Bruxelas a decidir que áreas terão acesso a fundos comunitários através do programa Horizonte 2020, e defendem que as universidades devem beneficiar de uma linha de financiamento europeu a gerir consoante as necessidades de cada país. Este desinvestimento do Estado no ensino superior levou a que as verbas das propinas pagas pelos estudantes atingissem os 65%, tendo em conta o relatório “Estado da Educação 2015”.

O Orçamento de Estado para 2017 referente ao programa orçamental para a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior tem como objetivo alargar a base de apoio social do ensino superior e reforçar o esforço em I&D, designadamente através do estímulo ao emprego científico. A dotação orçamental total para a ciência, tecnologia e ensino superior cresce cerca de 10,5% relativamente à dotação equivalente a 2016, incluindo um aumento de 4,6% quanto ao esforço do investimento público. Este crescimento está associado à valorização do ensino superior na sociedade portuguesa, incluindo a reposição salarial para os quadros de pessoal docente, de investigação e não docente das IES e o reforço dos instrumentos de apoio social à frequência do ensino superior, assim como ao reforço e consolidação da capacidade científica e do emprego científico.

Para além desta questão política de base financeira, tem-se vindo a verificar outro tema que tem aflorado alguma inconstância ao nível do ensino superior, que é o caso da possibilidade dos politécnicos virem a conferir Doutoramentos ou não. Tem havido uma série de contradições por parte da respetiva tutela a este respeito, que tanto tem uma posição a favor, como de repente passa a ter um opinião contrária. Portanto, enquanto isto é um assunto de gabinete, não interfere muito com a realidade corrente das universidades. Porém, se for para avançar com a aprovação da realização de Doutoramentos nos politécnicos, provocará uma mexida na estrutura do ensino superior e ao mesmo tempo o aumento da competição junto das universidades, que começarão a partilhar alunos de Doutoramento pelos concorrentes politécnicos.

- **Fatores Económicos**

Passando para os fatores económicos, a economia portuguesa acelerou em termos reais no quarto trimestre de 2016, crescendo 1,9% face a igual período de 2015, e terminou o ano com uma expansão de 1,4%, valor que supera todas as previsões mais recentes,

levando a que Portugal crescesse acima das médias europeias, em que a União Europeia cresceu 1,8% e a zona euro avançou 1,7%, conforme indica o Instituto Nacional de Estatística (INE). Este registo mais forte da atividade no quarto trimestre faz com que este final de ano de 2016 tenha sido (ex-aequo com 2013) o mais forte desde finais de 2008, altura em que o aumento do PIB chegou a 2,8% em termos reais. Em todo o caso, a economia desacelera, dado que em 2015 verificou-se um crescimento de 1,6%, ou seja menos 0,2 pontos percentuais face ao ano anterior, resultado da diminuição da procura interna, espelhando a redução do investimento e, em menor grau, a desaceleração do consumo privado. Já o contributo da procura externa líquida (exportações menos importações) foi negativo, refletindo a aceleração mais acentuada das importações, que superou a das exportações totais.

Estes dados económicos mais recentes mostram uma recuperação, mesmo que branda, da economia Portuguesa, a qual tem sofrido bastante desde 2008, altura em que se proliferou a crise económica mundial. A taxa de crescimento do PIB português foi considerado um dos mais baixos da zona euro, no período de 2011 até 2013, onde se verificou uma média de crescimento de 1,1%, e em que apresentava a quarta maior dívida pública da Europa.

Relativamente ao défice orçamental português de 2016, o mesmo não será superior a 2,1% do PIB, sendo contudo o défice mais baixo da democracia registado até à data, o que permite reforçar a confiança nacional, fazendo com que leve a um crescimento económico, investimento, geração de emprego e solidez nas contas públicas.

Falando da taxa de desemprego de 2016, esta situou-se em 11,1%, o que representa uma diminuição de 1,3 pontos percentuais em relação a 2015. A taxa de desemprego de jovens (15 a 24 anos) situou-se em 28%, menos 4 pontos percentuais em relação ao ano anterior. A população desempregada, estimada em 573 mil pessoas em 2016, diminuiu 11,4% em relação ao ano anterior (menos 73,5 mil). A proporção de desempregados à procura de emprego há 12 e mais meses (longa duração) foi de 62,1%, tendo diminuído 1,5 pontos percentuais em relação ao ano anterior. A população empregada, estimada em 4.605,2 mil pessoas, registou um acréscimo anual de 1,2% (mais 56,5 mil). A taxa de atividade da população em idade ativa situou-se em 58,5%, valor inferior em 0,1 pontos percentuais ao observado em 2015.

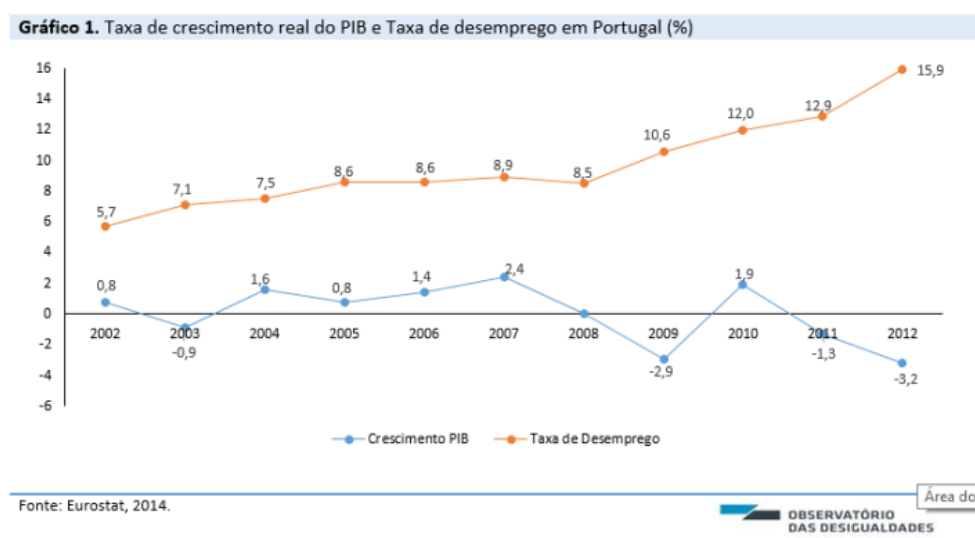
Estes são valores bem mais positivos que os registados na última década, em que se verificou um aumento progressivo deste índice, chegando mesmo a atingir o valor mais alto em 2013 com 875,9 mil de desempregados, conforme a figura 3. Porém, não houve ainda uma recuperação do número de desempregados face ao período pré-crise, ou seja em 2007, que totalizava as 448,6 mil pessoas, mas os valores registados no final do ano transato estão bem mais favoráveis no que toca à aproximação dos valores mais baixos registados, desde 2007, deste indicador. O que se constata, efectivamente, é que a taxa de desemprego está intrinsecamente ligada ao crescimento ou quebra da taxa de evolução do PIB, isto é, sempre que o PIB cresce, o desemprego aumenta e vice-versa, conforme apresentado na figura 4.

Figura 3 – Evolução do número de empregados e desempregados em Portugal, entre 2007 e 2013

	População empregada (milhares)			População desempregada (milhares)		
	Total	H	M	Total	H	M
2007	5169,7	2789,3	2380,4	448,6	196,8	251,8
2008	5197,8	2797,1	2400,7	427,1	194,3	232,7
2009	5054,1	2687,6	2366,5	528,6	261,3	267,4
2010	4978,2	2644,5	2333,6	602,6	287,3	315,3
2011	4837,0	2574,5	2262,5	706,1	366,0	340,1
2012	4634,7	2443,6	2191,1	860,1	453,9	340,1
2013	4513,5	2369,9	2143,6	875,9	454,4	421,5

Fonte: INE (2014)

Figura 4 – Taxa de crescimento real do PIB e Taxa de desemprego em Portugal (%)



Fonte: Eurostat (2014)

- **Fatores Sociais**

Quanto aos fatores sociais, e começando por falar da demografia, Portugal tem vindo a verificar uma redução acentuada da população residente, na última década. Dados do INE (figura 5) mostram que, desde 2005, a taxa da natalidade tem decrescido a olhos vistos, ou seja, está-se a falar de um número médio de filhos de 1,42 em 2005, comparativamente com os 1,30 em 2015. Esta tendência descendente da natalidade, especialmente registada entre 2011 e 2014, conhecidos por serem os anos da crise, deveu-se sobretudo ao facto de muitas famílias portuguesas terem atrasado o projeto de ter um filho devido à situação financeira que se fazia sentir no país. 2016 apresentou, novamente, uma tendência de crescimento da taxa da natalidade, tendo em conta os dados já conhecidos do primeiro semestre do ano, registando-se um total de 42.758 nascimentos, verificando-se assim o segundo ano consecutivo de aumento desta taxa. Porém e apesar destes dados serem animadores, os demógrafos consideram ainda prematura a ideia de uma recuperação da taxa da natalidade.

Mesmo com este aumento, a taxa demográfica apresenta um crescimento negativo, pois apesar de haver uma recente tendência crescente da natalidade, mesmo que ligeira, o certo é que o aumento dos óbitos contribuiu para esta descompensação da balança demográfica.

Figura 5 – Nados-vivos de mães residentes em Portugal: total e fora do casamento

Anos	Nados-vivos	
	Total	Fora do casamento
2006	105.449	33.331
2007	102.492	34.443
2008	104.594	37.854
2009	99.491	37.928
2010	101.381	41.844
2011	96.856	41.489
2012	89.841	40.950
2013	82.787	39.434
2014	82.367	40.647
2015	85.500	43.361

Fonte: INE (2016)

Relativamente ao saldo migratório – diferença do número de pessoas que entra no país e do número de pessoas que sai – o mesmo continuou negativo em 2015 (-10.481).

Apesar disso, registou-se um aumento do número de imigrantes e a diminuição de emigrantes relativamente a 2014. Globalmente, em 2015 continuou, embora atenuado, o decréscimo populacional que se tem verificado desde 2010. Em números brutos, houve menos 33.492 pessoas a residir no país no ano passado.

Tendo em conta as conclusões contidas no relatório de 2015 do Observatório da Emigração, Portugal é hoje o país da União Europeia com mais emigrantes em proporção da população residente. O número de emigrantes portugueses supera os dois milhões, o que significa que mais de 20% dos portugueses vive fora do país em que nasceu.

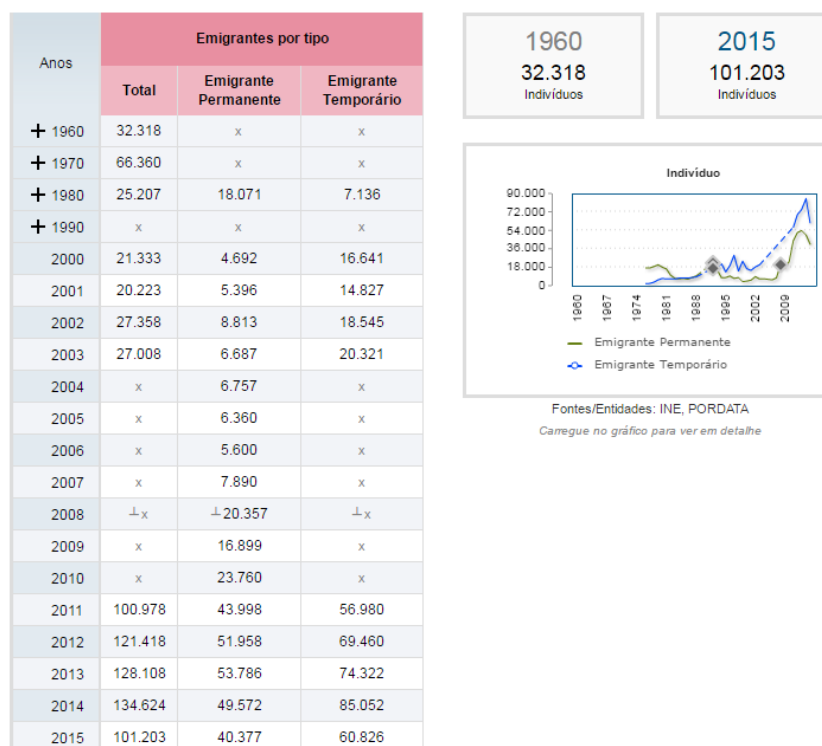
Entre 2010 e 2013, o número de saídas de Portugal cresceu mais de 50%. Entre 2013 e 2014, a emigração estabilizou em torno das 110 mil pessoas por ano. É preciso recuar a 1973 para se encontrar valores para a emigração desta ordem de grandeza.

Paralelamente, a imigração diminuiu, sendo hoje mais os estrangeiros a viver em Portugal que regressam aos seus países de origem do que aqueles que se fixam de novo no país. Ou seja, e reforçando o que já havia sido mencionado anteriormente, no plano demográfico a dinâmica migratória é claramente recessiva.

A emigração portuguesa não começou nos últimos anos. Em bom rigor, nunca desapareceu (conforme dados da figura 6), tendo crescido continuamente desde a adesão de Portugal à União Europeia, depois da retração que se seguiu ao 25 de Abril de 74, e acelerado desde que a economia portuguesa entrou em estagnação prolongada, no início deste século. Porém, o ritmo de crescimento verificado nos últimos anos é um fenómeno novo, como nova é a hierarquia dos destinos e a qualificação dos fluxos.

Na emigração portuguesa predominam os indivíduos em idade ativa, em que uma boa parte dos mesmos possuem baixas e muito baixas qualificações, embora se observe um crescimento significativo da proporção dos mais qualificados. A percentagem dos portugueses emigrados com formação superior a residir nos países da OCDE praticamente duplicou, passando de 6% para 11%, entre 2001 e 2011.

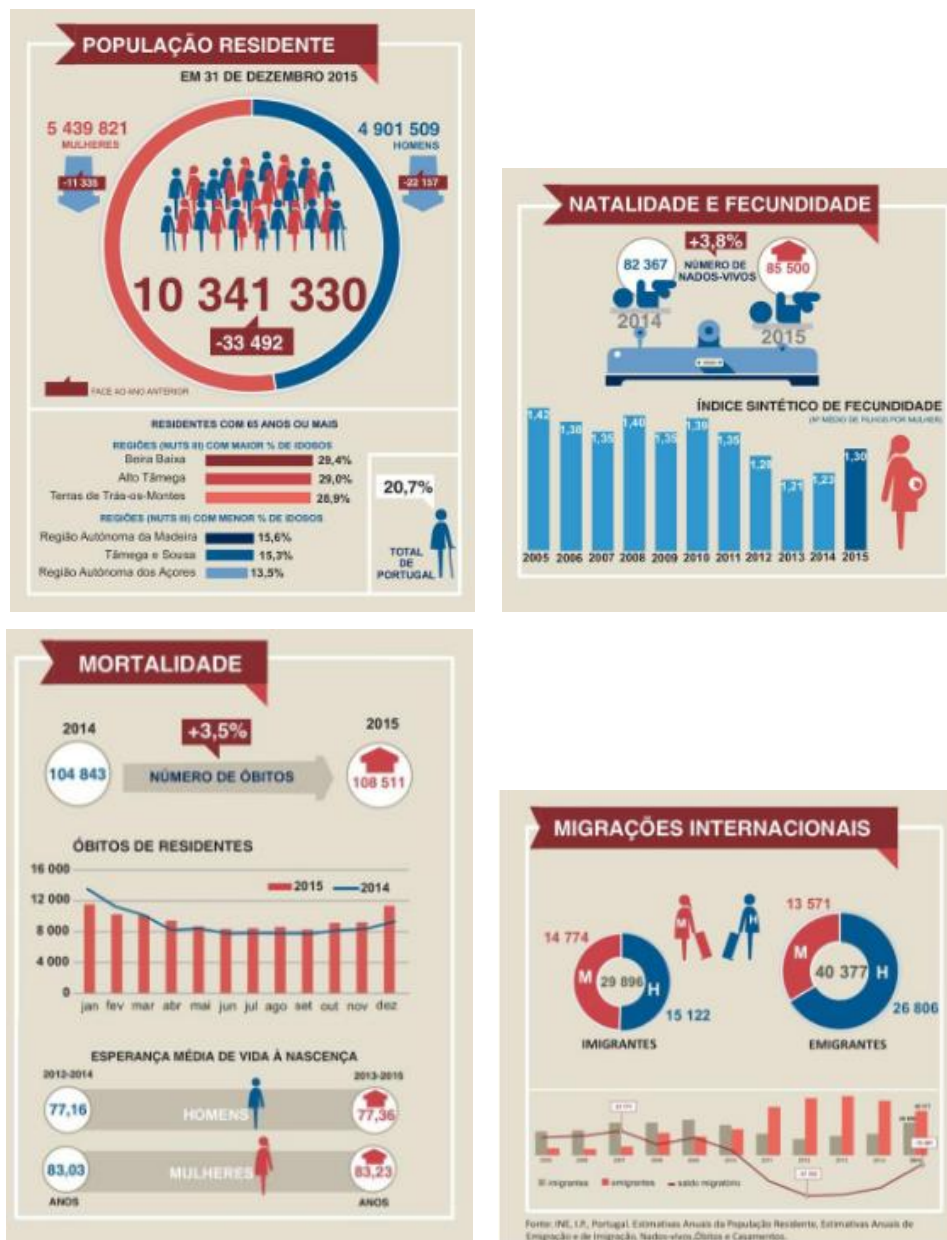
Figura 6 – Evolução da emigração de 1960 a 2015



Fonte: INE (2016)

A acrescentar a tudo isto, o INE tem registado um acentuar do envelhecimento demográfico: entre 2005 e 2015 há um duplo envelhecimento, com o número de idosos a aumentar em mais de 316 mil e o número de jovens até aos 15 anos a diminuir 208 mil. O número de pessoas em idade ativa — entre os 15 e os 64 anos — reduziu em 278 mil. Perspectiva-se que, entre 2012 e 2060, o índice de envelhecimento aumente de 131 para 307 idosos por cada 100 jovens, no cenário central. Nesse mesmo período e cenário, o índice de sustentabilidade potencial passa de 340 para 149 pessoas em idade ativa por cada 100 idosos. Desta feita, estima-se que Portugal, em 2020, esteja entre os 13 países do mundo com uma população super-idosa, a par da Alemanha, Japão e Itália. Em suma, projeções do INE, de Março de 2014, revelam que “a população residente em Portugal tenderá a diminuir até 2060” e, num cenário central, reduzir-se-á “de 10,5 milhões de pessoas, em 2012, para 8,6 milhões de pessoas, em 2060”. O fenómeno será acompanhado de um “continuado e forte envelhecimento demográfico”, que irá retirar 0,4% à taxa de crescimento anual da economia global durante os próximos cinco anos e este “travão” subirá para 0,9% de 2020 a 2025.

Figura 7 – População em Portugal 2015



Fonte: INE (2015)

### • Fatores Tecnológicos

A situação tecnológica tem verificado uma evolução muito rápida, nos últimos tempos, onde se podem denotar mudanças significativas. Um caso muito fácil de se verificar estas alterações é a transmissão televisiva, que muito rapidamente evoluiu em termos de nitidez de imagem. Outro caso são os equipamentos informáticos, que num ápice perdem valor, dada a constante evolução dos mesmos. A mesma analogia pode ser feita para qualquer outro produto eletrónico, como por exemplo os telemóveis, que quando

partem ou avariaram pensa-se duas vezes antes de reparar, pois muitas vezes o conserto acaba por sair mais caro que a compra de um novo aparelho, que acaba por ser mais evoluído em termos de funcionalidades. Outra coisa interessante com esta evolução é a forma como temos de estar atualizados no nosso dia-a-dia, sobretudo no âmbito profissional, pois são lançados no mercado quase que diariamente milhões de programas novos, com o intuito de ajudar na execução mais célere das tarefas. O que quer dizer que os profissionais têm de estar cada vez mais preparados para enfrentar estas evoluções constantes.

Claro está, que uma das evoluções tecnológicas que mais salta à vista na última década é a internet. A internet dominou o mundo de forma mais rápida que qualquer outra tecnologia, ao ponto de hoje-em-dia, quase não se conseguir viver sem ela. Se não vejamos: na vida social, as pessoas comunicam mais tempo pelas plataformas eletrónicas, que propriamente a nível pessoal. O contacto pessoal deixou de ter a importância que tinha no outrora e agora tudo é feito de uma forma virtual. O uso do e-mail, mas sobretudo das redes sociais acabou por trazer à vida das pessoas uma rapidez no acesso à informação e comunicação, mas ao mesmo tempo um lado impessoal que acaba por descaracterizar a sociedade. As pessoas vivem muitas vezes num mundo irreal, em que os *blogs*, os sites e o *social media* quase que fazem parte integrante das suas vidas. Também no mundo empresarial a internet trouxe rapidez e intensidade na execução dos negócios. Estamos numa era global que tanto se trabalha com Portugal, como com o outro lado do mundo, dada a facilidade de comunicação fruto do acesso à internet. O comércio eletrónico ou *e-business* começaram a surgir como forma alternativa ao negócio tangível, dando uma nova cara à questão corporativa.

Alexander Graham Bell, Leonardo DaVinci e Alberto Santos Dumont são alguns dos inventores que na sua época eram chamados de “malucos” mas graças a eles hoje temos telefone, paraquedas, roupas de mergulho, relógio de pulso, avião, entre outros. Muitas dessas ideias demoraram para ser aceites, mas hoje são indispensáveis. Por isso, há que estar de mente aberta às invenções, inovações e protótipos que são promissoras tecnologias do futuro.

Vivemos numa era de grandes volumes de informação e comunicação. Os novos modelos e produtos contribuem para multiplicar esse volume de informação gerada, ao mesmo tempo em que trazem soluções para isso. Mas a tecnologia está a evoluir porque



o mundo está evoluir. O que era ciência e uma caixa-preta está hoje na mão de qualquer pessoa, ou seja as TI's estão a ficar cada vez mais democratizadas, rápidas, eficientes, globais e distribuídas, porque a sociedade precisa. Mas, como é óbvio, as TI's só evoluem porque as pessoas assim o querem e permitem. Algumas das tecnologias mais em voga, neste momento, são as que seguidamente se apresentam. São tendências tecnológicas que já se encontram numa fase avançada de implementação, porém há outras ainda que estão em fase de desenvolvimento.

- Big Data: trata-se de grandes volumes de dados, em diversos formatos. Os dados e informações são guardados, indexados, recuperados e enviados para tomadas de decisão.
- Cloud computing: são soluções de armazenamento de informação em nuvem. Começou de uma forma mais generalizada e agora está a ser customizada a cada cliente.
- Analytics: estas soluções definirão a fronteira entre big data e o data debris. Somente com soluções de análise de dados, o grande volume de informação será útil para tomada de decisões. Atendimento ao cliente, criação de produtos e inovação do negócio têm por base o analytics. Sem ele, as empresas terão somente um problemático amontoado de dados inexplorados.
- Lot: complexa mas fácil de entender, i.e. a “Internet das Coisas”: qualquer coisa estará na internet. Com sensores e inteligência elas ganham novas funções. No futuro, a viabilidade dos negócios e o comportamento do consumo dependerá muito disto. Mas máquinas fabris, acessórios de segurança (EPI's), *home appliances* e equipamentos urbanos começam já a ser testados.
- Realidade aumentada: tudo começou com brincadeiras com *QRcode* e hoje temos coisas como o *Google Glass*. A ideia é criar novos *interfaces* que mostram um mundo paralelo e repleto de informações novas. As possibilidades são infinitas. Fábricas, hospitais, escolas, media, desporto, empresas, etc. começam a testar as mais diversas possibilidades desta ferramenta.
- Robôs: eles estão entre nós desde os anos 60, porém têm vindo a ganhar mais inteligência e conectividade, nos últimos anos. Já existem robôs a operar em hospitais, a fazer limpeza e também na organização dos stocks. Crê-se que a popularização destes engenhos está prestes a ocorrer.

- Drones: veículos aéreos não-tripulados, inicialmente usados pelos estados governamentais e em coberturas jornalísticas, começam agora a ser um uso generalizado, não só pela população comum, mas sobretudo em soluções de segurança patrimonial das empresas, controlo da frota, entrega de encomendas aos clientes num curto espaço de tempo, etc. O tamanho destes aparelhos tem vindo a diminuir (chegando já a ter o tamanho de abelhas) e, com softwares de mapeamento e localização bastante desenvolvidos. O futuro destes aparelhos será a incorporação de mais ciência tecnológica em tamanhos cada vez mais minúsculos.
- Telepresença: é o futuro da teleconferência. Salas computadorizadas e cheias de monitores ou robôs de diversos formatos serão os nossos avatares do futuro. Escolas da Coreia e escritórios nos Estados Unidos e Europa começam a testar a possibilidade de ter uma pessoa em mais de um lugar ao mesmo tempo para vigilância básica, ordens simples e tarefas repetitivas.
- Segurança e ciberguerra: talvez a tendência mais concreta de todas. Alguns países e serviços essenciais já sofreram ataques, nos últimos anos, apanhando desprevenidos governos e empresas. Por isso, nos tempos que se seguem, quem tem a sua infraestrutura comprometida, investirá para se proteger. Empresas devem criar novas soluções para segurança e formação de cibersoldados, bem como na previsão de cenários.
- Carros e transporte público: tudo o que existe em TI deverá ter os automóveis como destino. Google, Chrysler, Volkswagen e General Motors já possuem protótipos de carros sem motorista, e neste seguimento já existem leis que começam a ser aprovadas nos Estados Unidos. Além disso, novos motores e eficiência energética mudarão o carro que conhecemos. Mas as cidades não suportarão tantos automóveis e é provável que toda a evolução seja mais rápida em transportes públicos de massa, com capacidades para centenas ou até milhares de pessoas.
- Cidades inteligentes: é parte da internet das coisas, mas é tão grande e evidente que ganha poder próprio. Isso porque está ligada com a macrotendência da urbanização extrema da sociedade. Os governos precisarão de TI para controlar a nova vida das metrópoles, que vai desde a inteligência para o tráfego, diminuição da burocracia, até canais de conversa com os cidadãos. Parece algo complexo, mas inevitável.

- Novos chips e computadores: começaremos com o paradigma dos dez nanômetros, passando, depois, para os cinco nanômetros. Chips que misturam material orgânico devem baratear custos e criar novos mercados, tal como implantes em humanos. O computador quântico começou a ser usado pela Nasa e os substitutos do silício ganham espaço. Tudo pela miniaturização, poder de processamento e novos usos.
- Impressoras 3D: elas já estão no mercado há algumas décadas e há alguns anos começaram a ser tão populares quanto as de jatos de tinta. Estas novas impressoras serão a nova manufatura customizada ou caseira do século 21. Qualquer um poderá produzir o que quiser em casa, em formato 3D. Estamos a falar de impressão de roupa, protótipos de casas e até de órgãos humanos em formato em 3D.
- Eficiência energética e TI verde: se os paradigmas de consumo e desperdício de energia não mudarem, o mundo terá um mau desfecho, em poucos anos. Equipamentos e leis já começaram a mudar esse quadro, mas ainda são insuficientes. Os próximos anos trarão grandes novidades nesse sentido.
- Ciborgues e Prosthetics: tendências anteriores e a evolução do mercado de próteses criarão um novo modo de nos vermos a nós próprios. Afinal, o que é ser humano? Meio carne, meio máquina, cheio de softwares e chips? É uma questão para a TI, para a filosofia, biologia e direito. É o surgimento do *human+* (humano ampliado).
- Sociedade e ciência: novos avanços na ciência podem mudar o modo como vemos o mundo a qualquer instante, mas nada acontecerá se os consumidores não acharem utilidade. Por exemplo, ainda dependemos dos elétrons na TI e os físicos estão próximos de descobrir partículas que eram apenas teóricas. O importante é acompanhar as notícias sobre comportamento de consumo e avanços científicos.
- Inteligência artificial: permitirá aos Humanos livrarem-se das tarefas mentais repetitivas da mesma maneira que a revolução industrial libertou as pessoas de tarefas físicas repetitivas.
- Supercomputadores de bolso: prevê-se que em 2020, 80% dos adultos da terra terão um smartphone. Os smartphones conectados à internet dão às pessoas comuns habilidades que, não muito tempo atrás, estavam disponíveis apenas a uma pequena elite.
- Tecnologia emocional: leitor de humor que vai saber se estamos tristes ou cansados, alegres ou divertidos, e que será capaz de nos fazer um perfil personalizadíssimo.

Software super avançado, que ajudará as pessoas a verificar as falhas emocionais e racionais e que contemplará ainda um organizador de carreiras, atribuindo a cada pessoa a melhor e mais adequada profissão.

Perante todas estas tendências tecnológicas, é fundamental perceber onde se encaixa o ensino superior, que como é óbvio, não poderá ignorar nem passar à margem destas evoluções. Como se vê, tudo será cada vez mais informatizado no mundo, pelo que será premente que as instituições de ensino superior acompanhem todos estes desenvolvimentos, e em especial o avanço das plataformas *online*, das *clouds* para armazenamento de informação, bem como da presença virtual.

Esta última informação parece um pouco a telescola que existiu nos anos 90, mas que poucos frutos gerou. Porém, nos tempos que correm, esta novidade em termos de ensino poderá desenvolver-se e chegar a bom porto. Terminar com os cadernos e livros físicos e transformar o potencial de ensino numa aprendizagem com ferramentas de estudo *online*, onde professores e alunos se conectam, e em que os sites das instituições de ensino oferecerão mapas mentais, notas, *quizzes* e *flashcards*, além de ajudar os utilizadores a criar um plano de estudos eficaz, que permita que eles compartilhem recursos de estudo e criem grupos de trabalho. Prevê-se, pois, alcançar uma educação *online* de alta qualidade.

Atualmente, qualquer aluno com um smartphone pode estudar todo o tipo de assunto *online*, acedendo a conteúdos de ensino, na sua maioria de graça e, cada vez mais, de alta qualidade. Enquanto que outrora a Enciclopédia Britânica custava £1.400, agora qualquer um com um smartphone pode aceder à Wikipedia instantaneamente. No passado, era necessário ir para a escola ou comprar livros para aprender programação de computadores. Hoje-em-dia pode-se aprender muito facilmente no YouTube, onde se encontram milhões de horas de tutoriais e palestras gratuitas, muitas das quais são produzidas por professores e universidades de alto nível. A qualidade do ensino *online* está a evoluir rapidamente. Por exemplo, nos últimos 15 anos, o MIT tem vindo a gravar apresentações e a compilar materiais que cobrem cerca de 2 mil cursos, pois a ideia será publicar *online* todos os materiais dos cursos e torná-los disponíveis para todos. Talvez como a maior universidade de pesquisa do mundo, o MIT, está sempre um passo à frente, espera-se que na próxima década muitas outras instituições de ensino superior de todo o mundo sigam essa deixa.

Como se vê, a globalização das economias e a mobilidade (física e virtual) dos cidadãos tornam indispensável uma adaptação constante e rápida. O "comboio" é, aliás, muito mais importante do que a nossa eterna tendência de pensar para dentro. Novos desenvolvimentos se avizinham: tradutores de pensamentos caninos, drones e carros voadores, armazenamento de comida em vácuo, frigoríficos inteligentes, carregadores de telemóveis em segundos, impressoras 3D, bicicletas para purificar o ar, entre outros progressos. Será que são as tecnologias referidas que vão transformar o mundo e que irão revolucionar o sistema do ensino superior? Ou será que irão apenas complementar o que já existe, não levando a grandes alterações estruturais?

- **Fatores Ambientais**

Passando para a análise do status ambiental, verifica-se que a defesa do meio ambiente, conceito que inclui a restauração de ecossistemas, é uma atividade que teve o seu desenvolvimento como conjunto de ações ordenadas iniciado em meados do século XX. Várias convenções e tratados já foram feitos em prol da proteção do ambiente, tal como a Agenda 21, entre outros, não esquecendo o mais recente Acordo de Paris, que entrou em vigor no ano transato. O meio ambiente é, pois, o endereço do futuro.

Não é necessário realizar estudos muito profundos para se concluir que a qualidade da água se encontra fortemente ameaçada, que o clima tende a se transformar no próximo século, devido ao efeito estufa e à redução da camada de ozono, e que a biodiversidade tende a reduzir, empobrecendo o património genético, justamente quando a ciência demonstra a cada dia o monumental manancial de recursos para o desenvolvimento científico que a natureza alberga. Apesar dos ousados programas acordados nos tratados anteriormente referidos, o certo é que tudo parece ser irrelevante diante da responsabilidade desta geração do terceiro milénio, que assiste a uma extraordinária explosão científica e tecnológica e a um aquecimento económico sem precedentes, infelizmente sem contrapartidas de modelos sócio-económico e ambiental adequados.

O impacto humano no mundo natural tem crescido devastadoramente, nos últimos anos. Felizmente que dados mais recentes mostram que o crescimento da população mundial (agora 6 mil milhões), tem crescido mais lentamente, prevendo-se que até 2050, possa atingir entre 8 a 12 mil milhões de pessoas. Sabe-se que mais de metade da população do mundo vive à margem da sociedade de consumo. Assim sendo, caso todos os

habitantes vivessem nas mesmas condições dos países mais desenvolvidos, seria lícito especular e concluir que a degradação ambiental seria maior? O que se sabe é que o consumo de recursos naturais pelas economias industrializadas continua bastante elevado, ou seja cerca de 45 a 85 toneladas por pessoa/ano, o que provoca uma alteração ambiental a uma escala massiva, tornando-se, desta forma, inviável a sustentabilidade do meio ambiente.

O uso da energia também tem aumentado, nas últimas décadas, de forma exponencial. Regista-se que, desde os anos 70, o consumo deste recurso tenha subido cerca de 70%, continuando-se a prever um aumento do mesmo em quase 2% ao ano durante os próximos 15 anos. Este consumo de energia pode trazer vantagens para o dia-a-dia das pessoas, tal como o aumento dos serviços de refrigeração e transporte, mas ao mesmo tempo provoca uma subida das emissões de CO<sup>2</sup> para a atmosfera de aproximadamente 50%. Contudo, tem existido um esforço conjunto para o uso eficiente da energia e para a diminuição do uso de combustível fóssil, dando privilégio às energias alternativas e renováveis, como é o caso da energia solar, eólica, geotermal, hidro, entre outras. Graças ao Acordo de Paris, que a expansão do uso de energias mais limpas e sustentáveis está a acelerar. Verificam-se já exemplos de vários países industrializados, como é o caso do Reino Unido (berço da revolução industrial), Alemanha, e até mesmo Portugal, em que o consumo de 100% da eletricidade tem origem em energias renováveis.

As nações também têm vindo a trabalhar na proibição constante do uso de substâncias que provoquem a destruição da camada de ozono. Infelizmente, ainda existem vários químicos que tendem a ser libertados para a atmosfera, sobretudo no que toca a produtos que continuam a ser vendidos no mercado negro, tendo desta forma ainda sido difícil o controlo e abolição do uso dos mesmos.

A utilização excessiva de nitrogénio, sobretudo encontrado nos fertilizantes, nos esgotos dos humanos e na queimada de combustíveis fósseis, sobrecarrega o ciclo natural, provocando efeitos nefastos, desde a diminuição da fertilidade dos solos, até à poluição dos rios, lagos e estuários. Estima-se, infelizmente, que nos próximos 25 anos, a libertação de nitrogénio ainda aumente para o dobro.

As chuvas ácidas têm sido um gravíssimo problema na Ásia, com a emissão de dióxido de enxofre, expectando-se que tripliquem, se as tendências continuarem como estão.

A desflorestação continua a ser uma preocupação mundial. As florestas do mundo tendem a diminuir e a serem degradadas, em especial nos trópicos, verificando-se taxas mesmo preocupantes, apesar do aumento da consciencialização pública sobre este tema. Porém, a desflorestação da Amazónia, os incêndios florestais tanto na Indonésia como na Amazónia têm tido um peso elevado no que diz respeito à perda das florestas. O mundo perdeu metade das florestas nos últimos 8.000 anos através da conversão para agricultura, locais de pastagens, zonas habitacionais e comerciais.

Para além disso, a introdução de plantas e animais não nativos representam uma ameaça para os ecossistemas, levando mesmo a que 20% dos animais vertebrados vejam a sua existência ameaçada por invasores exóticos. O crescendo do comércio mundial é um dos principais agentes no ritmo ascendente das bioinvasões, que agora são consideradas a segunda maior ameaça à biodiversidade global, a seguir à perda de habitat pelas espécies.

Os ambientes aquáticos estão, igualmente, expostos a este flagelo ambiental. Recifes de corais, bem como habitat de rios, lagos e zonas pantanosas tornaram-se zonas frágeis, tendo de enfrentar os assaltos de barragens, a poluição terrestre e até técnicas de pesca destrutivas. Cerca de 58% dos recifes do mundo e 34% de todas as espécies de peixes podem estar em risco, devido a atividades humanas.

O rápido aumento do consumo mundial de água tem provocado uma diminuição da disponibilidade deste recurso, e por consequência leva a um dos problemas mais prementes e contenciosos do século XXI. Um terço da população mundial vive em países que já experimentam uma adversidade hídrica moderada a alta, número este que poderá chegar a dois terços nos próximos 30 anos, caso não sejam implementadas medidas sérias de conservação da água e planeamento coordenado das bacias hidrográficas entre os usuários de água.

Todo este panorama pinta uma situação preocupante no que toca à sustentabilidade do meio ambiente, onde muitos indicadores ambientais críticos continuam a declinar num ritmo constante atual ou em velocidade crescente, pondo em risco os ecossistemas e o clima que formam a base da saúde e do bem-estar humano. Mas afinal o que está a ser feito para contrapor tudo isto? Ou melhor, que tendências ambientais se prevêem para o futuro e que possam evitar ou mitigar estes efeitos no meio ambiente?

Na temática energética verifica-se que: irá haver uma diminuição dos custos da energia eólica e solar, em cerca de 41% e 60% respetivamente, fazendo com que estas duas tecnologias venham a ser as mais baratas formas de produção de eletricidade em muitos países durante a década de 2020 e na maior parte do mundo na década de 2030; as energias renováveis vão atrair mais investimento que as fontes fósseis; apesar do investimento mundial já feito (cerca de 7,8 triliões de dólares) para atingir a meta climática de 2°C, não se verificando suficiente, pelo que o mundo precisaria investir mais 5,3 triliões de dólares em energia com zero emissão de carbono até 2040, para permitir reduzir as emissões de CO<sup>2</sup> e evitar um aumento da temperatura superior aos 2°C; vai-se verificar um *boom* na produção dos carros elétricos, levando ao aumento da procura da eletricidade e, por consequência, a redução do preço das baterias de íon de lítio, aumentando cada vez mais a sua implantação em sistemas solares residenciais e comerciais; será reduzida a geração de carvão na China, fazendo com a que Índia ganhe destaque na tendência das emissões globais; as energias renováveis irão dominar na Europa, e o consumo de gás irá diminuir nos EUA.

Relativamente aos ecossistemas, cientistas de todo o mundo têm investigado e estudado respostas que permitam criar oportunidades positivas e minimizar os riscos destes habitat protegidos, como por exemplo: no caso dos recifes de corais, está a ser conduzida uma investigação que leve à substituição das bactérias que vivem em conjunto com os mesmos, de modo a ajudar no resgate e reabilitação dos corais danificados; estão a ser criados robôs que possam andar no fundo dos mares e oceanos, e que têm a tarefa de afastar espécies invasoras, através do uso de venenos ou choques elétricos, como é o caso da estrela-do-mar que tem destruído a grande barreira de corais, nos últimos anos, ou então o peixe leão que tem competido com espécies nativas no mar das Caraíbas; invenção da tecnologia “nariz eletrónico” que fareja a vida selvagem, detetando odores que permitem a identificação do ADN de espécies raras; criação de programas de orientação de espécies migratórias, como o caso das abelhas que se frequentarem e polinizarem os habitat que não são os seus habituais, podem pôr em causa todo o ecossistema; investigação de bactérias e fungos que são potenciais aliados da agricultura, pois permitem combater as pragas e ajudar no crescimento das colheitas, mas que ao mesmo tempo podem estar a pôr em causa a vida de espécies não-alvo, ecossistemas, solos e muito mais; a extração de areia para diversos fins (cimento, vidro,



asfalto, etc.) tem provocado a perda de habitat em rios, lagos, oceanos e pedreiras, pelo que se têm tentado desenvolver estratégias para restaurar estas áreas afetadas, através da utilização de materiais alternativos como a lama ou materiais reciclados; a construção de vedações fronteiriças limitam o movimento migratório das espécies, tal como o lobo, ovelhas, ursos, veados, entre outros, pelo que se tem feito um esforço para tentar consciencializar os líderes políticos neste sentido; alteração das regulamentações que fazem com que os aterros sanitários sejam limpos, cobertos e fechados, permitindo que animais destruidores mudem o comportamento, com consequências para as outras espécies, ecossistemas e interação com o Homem; monitorização das espécies de fauna e flora das zonas costeiras, devido às alterações das marés, subida do caudal das águas (por causa do degelo), aumento da velocidade do vento e altura das ondas, cada vez maiores nos últimos tempos; implementação das explorações eólicas flutuantes que apesar de terem a vantagem de produzir energia renovável limpa, têm também implicações positivas e negativas para com o meio ambiente, como por exemplo a criação de reservas marinhas por baixo das plataformas eólicas, mas ao mesmo tempo gera a perda de pássaros, que morrem constantemente nas turbinas, bem como uma enorme quantidade de peixes que se emaranham nos cabos usados para amarrar as turbinas ao fundo do mar, e a disrupção do movimento de vários animais marinhos; desenvolvimento de folhas artificiais biónicas que utilizam a luz solar para dividir a água em hidrogénio e oxigénio, alimentando depois as bactérias que armazenam álcool, através da energia numa proporção 10 vezes maior que a inversão levada a cabo pela natureza; investigação de baterias de lítio para carros elétricos com maior autonomia, à base do armazenamento de energia através do ar; melhoria da produção dos biocombustíveis, que emergindo como uma ferramenta potencialmente poderosa para o uso na conversão de material vegetal em combustível líquido e em produtos químicos industriais, irá potenciar mudanças no uso dos combustíveis fósseis e reduções nas emissões de gases para a atmosfera; pesquisa sobre o potencial do armazenamento de CO<sup>2</sup>, que poderá ter um possível papel na redução da concentração de gases de efeito de estufa na atmosfera e minimizar o impacto da mudança climática no resto do mundo. Posto isto, muito ainda há a fazer para com o ambiente e na dinâmica interacional sustentável do Ser Humano para com o mesmo.

Mas afinal de que forma é que estas implicações com o ambiente pode afetar as instituições de ensino superior? Dadas as tamanhas alterações que necessitam ser feitas pelos governos dos países do mundo inteiro, prevê-se que uma boa parte do orçamento dos estados seja direcionado para a proteção ambiental. Contudo, os centros de investigação das universidades serão cada vez mais procurados, no sentido de desenvolverem investigações adequadas e adaptadas a diversas circunstâncias inerentes à preservação do ambiente e encontrar novas alternativas que permitam a sustentabilidade mundial em termos ambientais, sociais e económicos. Assim sendo, verifica-se aqui um potencial recurso financeiro, que poderá ser explorado pelas instituições de ensino superior. Ao mesmo tempo, poderão ter de surgir custos não previsíveis, caso seja necessário realizar adaptações energéticas ou de outro tipo, que possam ser exigidos pelos governos.

- **Fatores Legais**

No que toca aos fatores legais, verifica-se que o atual Governo prossegue com medidas pouco abonatórias relativamente ao carácter público e universal do ensino superior, através das alterações propostas à Lei de Bases do Sistema Educativo (que estabelece o quadro geral do sistema educativo, definindo-se como o referencial normativo das políticas educativas que visam o desenvolvimento da educação e do sistema educativo), a pretexto da implementação do Processo de Bolonha. Desde a chegada do Bolonha que já várias alterações foram efetuadas, sendo a que mais salta à vista é a nova organização dos graus académicos, com o objetivo de harmonizar o ensino superior português com o dos restantes países da União Europeia, de modo a criar um "espaço europeu do ensino superior". O diploma, aprovado previu a adoção de um modelo de ensino superior assente em três ciclos equivalentes aos graus de licenciado (com a duração de três ou quatro anos), mestre e doutor, à semelhança do que acontece no espaço europeu. Estas alterações propostas implicaram mudanças na Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior (LBES). Por exemplo, no caso das profissões que exijam os cinco anos de estudos superiores (licenciatura e mestrado), o valor das propinas do segundo ciclo será igual ao do primeiro. Nos outros casos, o montante das propinas que os alunos pagam no segundo ciclo, foi regulado e adequado à nova natureza do mesmo, ou seja, ao facto de passar a corresponder ao grau de mestre.

A própria reorganização da formação, no âmbito do Processo de Bolonha, também veio introduzir alterações no sistema de reconhecimento e certificação da qualidade e na organização da formação que adotou um sistema europeu de créditos, segundo o artigo 13.º da Lei de Bases do Ensino Superior (LBES). Os processos de internacionalização e mobilidade do ensino superior parecem responder aos desafios da globalização das sociedades da informação e do conhecimento e da criação de redes de cooperação, pelo que são uma referência explícita para a convergência dos sistemas de educação europeus, como são uma referência na LBES: “A mobilidade dos estudantes entre os estabelecimentos de ensino superior nacionais [...], bem como entre estabelecimentos de ensino superior estrangeiros e nacionais, é assegurada através do sistema de créditos, com base no princípio do reconhecimento mútuo do valor da formação e das competências adquiridas”.

Mas as mudanças à LBES não ficam por aqui. A mesma reforça, no seu artigo 18.º, a importância da investigação científica no ensino superior, salientando a necessidade de se ter em conta “os objetivos predominantes da instituição em que se insere”, bem como de se garantir as condições de publicação e de facilitação da divulgação do conhecimento produzido. Esta lei incentiva ainda “a colaboração entre as entidades públicas, privadas e cooperativas no sentido de fomentar o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura”.

Outra tendência é a aproximação do ensino dos institutos superiores técnicos ao das universidades, tal como confere o Decreto-Lei 63/2016, que procede à alteração das normas legais que regulam os cursos técnicos superiores profissionais, a fim de criar as condições para que desempenhem plenamente o papel dos ciclos curtos de ensino superior associados aos primeiros ciclos (licenciaturas). Sendo o diploma de técnico superior profissional um diploma de ensino superior, as normas que o passarão a reger são integradas no diploma regulador do regime jurídico dos graus e diplomas de ensino superior, o Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 115/2013, de 7 de agosto. Verifica-se, pois, um aumento da concorrência às universidades por parte do ensino superior técnico.

Outro ponto que tem sido alterado regularmente, tendo-se mesmo verificado um novo ajuste em 2016, através do Despacho n.º 10211/2016, é o número de vagas abertas para

ingresso em cada instituição/ciclo de estudos, registando-se uma tendência de diminuição nos últimos anos.

Estas são as mudanças e tendências legais que visível e mais diretamente podem afetar o ensino superior. Porém, existem sempre aquelas alterações que aparentemente não inferem qualquer nuance direta, mas que indiretamente podem criar algum ruído nestas organizações, como é o caso das mudanças nos impostos e nas deduções para o IRS. Ou seja, quanto mais altos forem os impostos e a carga fiscal e mais baixas as deduções para o IRS, menos rendimento disponível as famílias têm e como tal poderá diminuir o investimento na formação superior. Pelo contrário, se estas variáveis forem numa perspectiva inversa, então maior poderá ser a aposta neste tipo de cursos. Porém, nada é certo e tudo depende de quem lidera as rédeas da nação.

#### **4.2.2 Análise Interna**

Tischler et al. (1998) considera que a análise do ambiente interno permite identificar quais os recursos de que a IES dispõe e quais as fraquezas ou limitações que lhe são impostas. Desta feita, seguidamente será apresentada uma breve visão sobre o que é a Universidade do Porto, sua composição, cooperação internacional, modo de financiamento e os Alumni como parte envolvente deste universo universitário.

- **A Universidade do Porto**

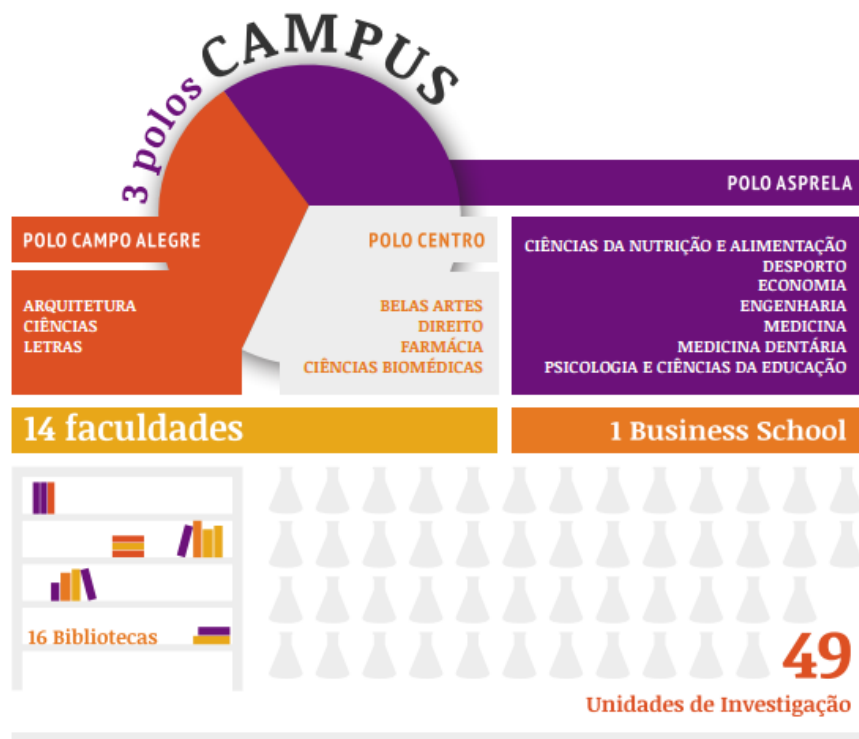
A Universidade do Porto, fundada em 22 de Março de 1911, é uma instituição de ensino e investigação científica de referência em Portugal e considerada uma das 150 melhores universidades da Europa, estando inclusive presente em alguns dos mais importantes rankings internacionais do ensino superior.

Tendo como lema *Virtus unita fortius agit*, que quer dizer a união faz a força, a U.Porto tem por missão a criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a formação de nível superior ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades em que se insere.

Composta por 3 pólos, 14 faculdades, uma *Business School*, 16 bibliotecas, 12 museus e mais de 50 centros de investigação, a Universidade do Porto conta hoje com 29.796 estudantes inscritos, 2.365 docentes e investigadores e 1.577 colaboradores não docentes, num total de 612 cursos, que se dividem em 34 licenciaturas – 1º ciclo, 18

mestrados integrados, 124 mestrados, 84 doutoramentos e 352 cursos de formação contínua.

Figura 8 - Composição do Campus da U.Porto



Fonte: Universidade do Porto (2016)

Considerada a segunda maior universidade do país, a Universidade do Porto posicionou-se, em 2016 e pelo quinto ano consecutivo como a melhor universidade a nível nacional. É igualmente a universidade com maior número de candidatos em primeira opção (25%). Para além disso, é a instituição de ensino superior de Portugal com maior procura, ou seja, para cada vaga existem em média 1,83 candidatos a concurso, no total de 4.160 vagas disponibilizadas. Com uma procura quase duas vezes superior à oferta, a U.Porto é também a universidade que regista a mais alta taxa de preenchimento de vagas, tendo assegurado nesta primeira fase a ocupação de 96% das suas vagas (3.984 colocados).

A U.Porto é também a universidade que regista a melhor classificação média ponderada do último colocado (154,9) e para isso contribui o facto de serem da Universidade do Porto os dois cursos com a mais alta nota de candidatura do último colocado pelo

contingente geral: os mestrados integrados de Medicina da FMUP (182,7) e do ICBAS (181,0). O quarto lugar da tabela nacional é ocupado pelo mestrado integrado de Arquitetura da FAUP (179,5). Alargando a análise aos 10 ciclos de estudo do país com notas mais elevadas, verifica-se que destes 10 cursos, 5 são da Universidade do Porto.

A Universidade do Porto integra, igualmente, todos os rankings internacionais mais reconhecidos (anexo 4), aparecendo na maioria deles como a primeira universidade portuguesa, figurando entre as 100 melhores universidades da Europa em alguns dos rankings, e no 301º lugar do QS World University Ranking, um dos mais prestigiados rankings de universidades ao nível global, de acordo com o ARWU 2016. Posiciona-se assim no topo do mundo, registando um crescimento contínuo nos últimos anos, aparecendo como a melhor portuguesa da lista. Para além do bom desempenho da U.Porto nos rankings de referência, este é também acompanhado pelo sucesso das suas escolas nos rankings da especialidade, destacando-se as faculdades de Arquitectura, Ciências, Economia e Engenharia e a Porto Business School. Em termos de reputação académica posiciona-se no 220º e no 238º lugares no que toca à reputação entre os empregados. O ranking promovido pela consultora britânica Quacquarelli Symonds (QS) na página que dedica à Universidade do Porto destaca o “excecional nível de qualificação do corpo docente” – com cerca de 82% de doutorados – as condições laboratoriais, as relações próximas com o tecido económico e a formação de alta qualidade “largamente reconhecida pelos empregadores”.

Ao nível internacional possui 702 acordos de cooperação com 1.862 universidades estrangeiras, acolhendo 3.691 estudantes estrangeiros de 127 nacionalidades, dos quais 1.667 possuem já um grau académico e 2.024 são estudantes estrangeiros em mobilidade IN. Estes estudantes internacionais, representam já 12% do total da comunidade estudantil da universidade. Estes estudantes são provenientes do Brasil, Espanha, Itália, Alemanha, Polónia, República Checa, França, Turquia e México. A listagem inclui ainda países como o Camboja, China, Ilhas Fiji, Malásia, Palestina, Israel, Madagáscar ou o Quirguistão, entre outros.

No que toca à investigação, a U.Porto possui 49 unidades de investigação, verificando-se entre 2010 e 2014 a publicação na Web of Science (ISI – WoS) de 17.442 papers, dos quais 23,4% estão indexados nesta mesma plataforma.

É uma universidade de possui, à presente data, 195 patentes nacionais e internacionais ativas, 197 empresas e projetos empresariais (incluindo empresas graduadas), 258 comunicações de invenção, 20 patentes/tecnologias licenciadas ativas, bem como tem permitido a criação de cerca de 2.300 postos de trabalho, através das empresas incubadas no Parque de Ciências e Tecnologia da U.Porto (UPTEC). A UPTEC surgiu com o objetivo de promover a inovação e a criação de empresas sustentáveis. Está organizada em 4 pólos: pólo tecnológico, pólo das indústrias criativas, pólo do mar e pólo da biotecnologia e reúne um conjunto de startups e centros de inovação privados em torno da universidade.

Para além da parte educativa e de investigação, a U.Porto também tem uma preocupação social, pelo que possui 9 residências universitárias, 20 unidades de alimentação, atribui bolsas de estudo (5.510 bolseiros do SASUP beneficiaram em 2016 deste incentivo), bem como põe à disposição consultas de apoio médico e psicológico. Também costuma a promover o desporto e a participação dos jovens nos campeonatos nacionais universitários (CNU's), tendo ganho até ao momento 229 medalhas.

Em termos financeiros, é uma universidade que teve uma receita de 222.6 milhões de euros em 2016, sendo 113.1 milhões euros provenientes do Estado e os restantes 109.5 milhões são fruto de receitas próprias.

Figura 9 - Informação Financeira da U.Porto



Fonte: Universidade do Porto (2016)

- **Plano Estratégico U.Porto 2016-2020**

O Plano Estratégico da U.Porto para 2016-2020, que passou por um exaustivo processo de preparação, discussão e aprovação por parte de toda a equipa Reitoral, reafirma as três áreas estratégicas de atuação da universidade: Educação e Formação, Investigação e Terceira Missão das Universidades, dando continuidade ao ciclo estratégico anterior, devido à qualidade da metodologia do trabalho previamente realizado e à necessidade de potenciar a informação acumulada, bem como à premência de manutenção dos temas estratégicos (no essencial) e de alguns objetivos e indicadores.

Esta estratégia de desenvolvimento da Universidade do Porto só poderá prosperar se for acompanhada por uma eficiente operacionalização e monitorização, e complementada com uma série de políticas transversais fundamentais para o desenvolvimento harmonioso da comunidade da instituição, nomeadamente as políticas de dimensão social, cultural e desportiva, de governação, de preservação do património, de recursos humanos e de sustentabilidade financeira.

Mas em todas estas áreas de atuação, a intervenção da U.Porto durante os próximos anos deverá guiar-se pelos seguintes sete princípios orientadores: consolidação dos padrões de referência, reforço na internacionalização, continuidade da cooperação institucional a nível local, regional e internacional através de oportunidades que potenciem ganhos partilhados, potenciar a multidisciplinaridade, fortalecer a postura de abertura e intervenção, promover o desenvolvimento integral e racionalizar a sustentabilidade.

Assim sendo, a U.Porto pretende melhorar a qualidade e a empregabilidade, atrair mais e melhores estudantes, potenciando o seu desempenho académico, reforçar a internacionalização da educação e formação, promover uma formação integral dos estudantes, diversificar a oferta formativa, motivar e qualificar o pessoal docente, estimular a integração entre investigação e formação, e promover a cooperação interinstitucional na educação e formação.

Desta forma, pretende-se dar corpo àquilo que é definido como a visão da Universidade do Porto: "A U.Porto será uma universidade de investigação sustentável e transformadora, com influência e reconhecimento crescentes a nível regional, nacional e internacional, capaz de proporcionar aos seus estudantes uma experiência educativa potenciadora das suas capacidades, de promover o desenvolvimento integral de toda a



comunidade académica, e de colocar o seu património material e imaterial ao serviço do desenvolvimento científico, cultural e socioeconómico" (*in* Plano Estratégico U.Porto 2020, página 15).

- **Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto**

Com uma história centenária e uma estratégia comprometida com o futuro, a U.Porto ajuda os seus estudantes a transformarem-se em profissionais de excelência, bem como continua a acompanhá-los como antigos estudantes (Alumni) após a saída da universidade.

Contando, atualmente, com 95 mil diplomados que integram a rede Alumni, a U.Porto disponibiliza a estes, um conjunto de ferramentas e serviços os quais estão referidos no portal Alumni da universidade (<https://Alumni.up.pt/>).

Esta ligação entre a universidade e a sua rede



Figura 10 - Revista U.Porto Alumni

de Alumni é assegurada pelo Gabinete do Antigo Estudante da Universidade do Porto, criado em 2006, e a cujo organismo compete manter os antigos alunos informados sobre as atividades da universidade, divulgar os benefícios que a U.Porto lhes oferece, acompanhar o seu percurso profissional, entre outras iniciativas. Para se poder usufruir do estatuto Alumnus/Alumna da U.Porto, o antigo estudante deverá apenas solicitar uma declaração junto do gabinete anteriormente referido.

Ser antigo aluno da U.Porto significa ter benefícios, ou seja, é ter ao dispor uma série de serviços e iniciativas disponibilizadas pela universidade e por instituições parceiras, tal como o acesso especial às bibliotecas, às unidades de alimentação e aos museus da universidade, à bolsa de emprego, aos serviços da U.Porto inovação, poderá também receber alguns dos suportes informativos como é o caso da *Newsletter* Alumni U.Porto (que contém o que de mais importante vai acontecendo na universidade) e da Revista designada inicialmente U.Porto Alumni, que agora foi descontinuada, dando origem à

Campus (publicação periódica onde podem ser encontradas entrevistas, notícias, reportagens e artigos focados na universidade e nos antigos estudantes).

O antigo estudante da U.Porto pode também aproveitar o serviço de apoio à empregabilidade, bem como os diversos recursos proporcionados pela presença da U.Porto na plataforma digital LinkedIn, a qual contribui, de forma muito eficaz, para o relacionamento de toda a comunidade Alumni U.Porto e potencia o crescimento das redes profissionais dos antigos estudantes da universidade. Os números no que toca a este tema são bastante animadores, de acordo com os últimos estudos realizados pelo Observatório de Emprego da U.Porto, referem que a taxa de empregabilidade dos diplomados que concluíram o seu curso nesta universidade, há mais de cinco anos, é superior a 80%, ou seja, mais de metade da média nacional. Entre estes, a maioria nunca esteve em situação de desemprego e mais de metade conseguiu emprego nos três meses seguintes à conclusão da Licenciatura. É desta forma que a U.Porto considera fundamental ter esta estrutura de apoio ao emprego, assumindo o seu papel de ponte ao mercado de trabalho e o acompanhamento da progressão profissional de cada diplomado.

Porque a Licenciatura não é vista como uma etapa final, a U.Porto coloca ao dispor dos antigos alunos ofertas formativas de Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento e até de um dos mais de 300 programas de educação contínua, que a universidade oferece anualmente, ou então um dos programas de estudo para seniores com mais de 55 anos.

Para além disso, a U.Porto incentiva os diplomados a explorarem os seus talentos e a colocá-los ao serviço da comunidade na forma de uma ideia inovadora, pelo que apoia o empreendedorismo jovem, através da criação de iniciativas empresariais. É feito o convite à participação no iUP25k, que se trata de um concurso de ideias de negócio, tal como é feita a proposta de descoberta das potencialidades do UPTEC. Ao mesmo tempo, a universidade também acolhe propostas de colaboração do tecido empresarial, composto por muitas organizações lideradas pelos Alumni, com o intuito de desenvolver alguma investigação, processo de inovação ou até no envolvimento com as atividades de ensino.

A universidade proporciona, igualmente, a organização de eventos que reúnem várias gerações de alunos diplomados, onde se gera um espaço de convívio, ideias, momentos de relembrar os velhos tempos, permitindo que estes estabeleçam contactos

profissionais e onde podem dar a conhecer o seu percurso. Estes encontros podem partir da iniciativa institucional da U.Porto, de uma Faculdade, de um Departamento, de um Curso, de uma Associação mas também de um Alumnus/a que, individualmente, pretenda dinamizar um evento desta natureza.

Enquanto embaixadores da U.Porto, os Alumni são convidados a dar o seu testemunho em eventos académicos, bem como para a revista U.Porto que dedica especial atenção ao percurso destes antigos alunos. Outra forma de colaboração que estes podem ter, é fazendo parte das ações de *networking* e *mentoring* orientadas para finalistas e recém-graduados.

Os Alumni são também chamados a participar ativamente nas atividades ligadas ao ensino e à investigação, tal como a fazer parte dos eventos anuais da universidade, ou nas diferentes iniciativas culturais, sociais e desportivas que decorrem regularmente nos espaços do campus. São desafiados, da mesma forma, a intervir na comunidade através de ações de voluntariado organizadas pela universidade e/ou pelas suas escolas, associações de estudantes e outras associativas geradas no seio da comunidade académica.

Os antigos alunos poderão, igualmente, mostrar a universidade a familiares e amigos em idade pré-universitária, fazendo-o num dos dias abertos que ocorre durante todo o ano, em que as escolas e centros de investigação da universidade abrem as suas portas aos jovens com o objetivo de lhes proporcionar um primeiro contacto com o mundo universitário.

É dado aos Alumni a possibilidade de contribuírem para o desenvolvimento da universidade, através de atividades de mecenato científico e de doações (*fundraising*), que serão aplicadas no desenvolvimento das atividades de ensino e investigação científica da instituição.

Em suma, a U.Porto não se limita a formar profissionais. Pretende sim, criar líderes, potenciar inovadores, encorajar empreendedores, ou seja, formar pessoas que possam fazer a diferença na comunidade e ser a cara da instituição.

Para além deste gabinete de comunicação Alumni da Reitoria, já são várias as escolas que também possuem um departamento com o mesmo fim e com benefícios muito semelhantes aos já expostos. A Faculdade de Economia e a Faculdade de Engenharia são as que já encabeçam esta lista, dado que já entraram neste mundo dos Alumni há

algum tempo. Recentemente foram criados os gabinetes Alumni na Faculdade de Letras, Faculdade de Ciências, Faculdade de Direito, Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar e na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Apesar de incentivadas pela Reitoria, o certo é que os departamentos já criados e os ainda em vias de desenvolvimento, não possuem uma estrutura e organização integrada com o Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto, o que provoca um certo tipo de dificuldade na comunicação conjunta e homogénea das partes. Contudo, o caminho a seguir está traçado, sendo apenas necessário definir qual a melhor forma de o percorrer.

- **Benchmarking**

Um olhar para fora da casa, deverá ser uma prática contínua. Comparar produtos, serviços e formas de atuação é muito importante para a gestão de qualquer organização. O principal objetivo é criar uma estratégia de melhoria face aos concorrentes, através do desenvolvimento de ideias novas que tragam vantagem competitiva. Desta feita, vamos fazer uma análise da ação avançada por algumas IES internacionais e nacionais, junto dos seus Alumni.

- a) **Internacional**

Começando esta análise pelos exemplos estrangeiros, verifica-se que os EUA para além de terem sido os pioneiros, são também líderes na forma como interagem com os seus antigos alunos. Como o ensino superior naquele país não tem qualquer tipo de financiamento por parte do Estado, então desde muito cedo, ou melhor, desde o século XVIII, que as instituições de ensino superior puseram pés ao caminho para tentarem ultrapassar questões de financiamento, permitindo a sua sustentabilidade organizacional. Data de 1792 a constituição do primeiro cargo de Alumni *secretary*, na Universidade de Yale, em New Haven. Por isso, é muito comum as IES manterem fortes relações com os seus antigos alunos diplomados, os quais têm ao mesmo tempo orgulho em poderem representar algumas das mais reputadas universidades do mundo, como é o caso de Harvard, Yale, Carnegie Mellon, MIT ou Princeton. Quer as universidades quer os antigos alunos percebem a relação positiva que ambas as partes podem ter ao manterem esta interação. Aqui a troca de vantagens é bastante eminente e factual. As universidades colocam ao dispor serviços e atividades, que levam os Alumni

a quererem envolver-se e a fazerem parte de uma comunidade que tanto lhes dá, dando de volta aquilo que a universidade procura: sustentabilidade financeira.

Na Europa, o contacto com os Alumni começou a surgir por volta do século XIX, inicialmente em universidades do Reino Unido. Desde então, que as IES passaram a desenvolver programas relacionais para com os Alumni, compostos por um conjunto de ações que passavam pela criação de associações de antigos alunos, que promoviam reuniões, divulgavam oportunidades de voluntariado, criavam redes de networking e geravam iniciativas de fundraising.

Algumas das universidades inglesas que se evidenciam por possuírem uma boa estratégia para com os seus Alumni são as de Cambridge, Oxford e Lancaster (anexo 3). Por exemplo, a Universidade de Cambridge criou o Departamento de Relações com os Alumni em 2009, o qual está dividido em três grupos de trabalho e um Comité de Direção que apoia o departamento. Com um total de 230.000 Alumni registados, uma das melhores formas de manter o contacto com este público é através dos 450 grupos de voluntários espalhados por todo o mundo, e que se trata da rede mais ampla e com maior alcance da universidade. Estes grupos têm como tarefa o desenvolvimento de uma estratégia apropriada que permita definir, gerir, acompanhar e comunicar com os Alumni de Cambridge, bem como conduzem uma série de atividades, tais como os programas de viagem Alumni, evocando ao encontro e união dos antigos estudantes para com a sua *alma mater* por todo o globo.

O conjunto de benefícios definidos para os Alumni são inúmeros, dentro dos quais se destacam o cartão Alumni, a oferta de um programa de formação com um percentual de desconto sobre o valor do preço base, a possibilidade de acesso à biblioteca, ao centro desportivo e ao *social club*, é colocado também à disposição um serviço de apoio a carreiras profissionais, bem como a consulta do jornal *online*, descontos em produtos e serviços de entidades parceiras e apoio à deslocalização internacional. O *support Cambridge* nesta universidade é também uma premissa, ou seja todos podem dar. Os projetos são inúmeros e bem definidos, e a dádiva até pode ser feita *online*. Desde 2015 que esta universidade tem em vigor a campanha “Dear World... Yours, Cambridge”, a qual apela à generosidade do mundo para atingir o valor de 2 mil milhões de libras, que se destina à investigação, à criação de emprego e à manutenção dos edifícios da universidade. Por isso, já que Cambridge tanto deu ao mundo em termos de evolução ao

longo de 800 anos, através de personalidades como Darwin, Willian e Samuel, agora Cambridge precisa do mundo para continuar este processo evolutivo.

A Universidade de Oxford tem, desde há 15 anos, como principal missão oferecer programas de valor para os seus mais de 275.000 Alumni. Com uma equipa de 12 pessoas, que trabalha toda a comunicação e marketing do departamento, que contempla a organização de eventos (como é o exemplo do *Alumni Weekend*, dos eventos de *networking* profissional e dos *tours*), serviço de carreiras (apoio via *skype*, revisão de C.V., existência de um banco de empregos), parte digital (site, facebook e twitter), *fundraising*, a preparação da Alumni News (enviada por e-mail aos seus 75.000 subscritores), a edição de uma revista que é enviada duas vezes ao ano para 165.000 Alumni (disponível na versão digital e papel), desconto de 10% em formação, entre outros benefícios. Um dos eventos bandeira desta universidade é o já referido *Alumni Weekend*, que decorre durante três dias em Oxford e que engloba uma série de ações, tais como palestras, visitas e provas. A edição deste ano bateu todos os recordes de participação, tendo estado presentes 1.800 antigos alunos. Esta iniciativa é, igualmente, extensível aos grupos de Alumni espalhados pelo mundo (221 grupos localizados em 90 países), ocorrendo em cada dois anos na América do Norte e em cada três anos na Ásia e na Europa Continental. Nesta universidade o *give* é uma palavra que se pode encontrar no *get involved*. Dar é muito fácil, pois basta um simples clique no *give now* disponível no site e numa das seis categorias à escolha. A doação pode ser feita de outra forma, mas a nota está lá: “a Universidade de Oxford não existiria sem a generosidade e a visão dos seus benfeitores”. Esta é uma gestão feita pelos gabinetes Alumni de cada escola da universidade, que trabalham de uma forma integrada com os serviços centrais da universidade e não de uma forma autónoma e isolada.

Já a Universidade de Lancaster criou o seu departamento Alumni em 1983, o qual contempla cerca de 140.000 registos. As formas de comunicar desta universidade com este público é através de e-mail, correio, telefone, facebook, LinkedIn, twitter, *Alumni app*, site e reuniões individuais. A organização de eventos, bem como um conjunto de benefícios (descontos, acesso à biblioteca, etc.), apoio à gestão de carreira, *mentoring* e uma revista que chega a cerca de 90.000 contactos são igualmente serviços colocados à disposição dos Alumni. Existe um certo destaque à secção de doações, onde é especificado que, desde 2001, mais de 3.800 Alumni e amigos da universidade

generosamente doaram mais de 24 milhões de libras, possibilitando o financiamento de cerca de 250 projetos. Aqui são também dadas todas as indicações sobre como fazer um donativo. Esta é uma universidade que promove a união e a constante relação com os seus Alumni, e uma das IES mais bem classificadas nos *rankings* do Reino Unido, apelando “wear it with pride”.

Passando para a vizinha Espanha, dá-se especial enfoque à associação de Alumni da Universidade de Salamanca, vencedora do Prémio Alumni España – Banco de Santander 2016, pela revitalização da associação. A mesma sofreu um enorme processo de transformação desde 2014, através da remodelação dos seus estatutos e estrutura, da construção de uma moderna página web e uma nova comunicação digital, bem como foram multiplicadas as atividades com os antigos alunos, foi criada uma rede de embaixadores internacionais dos mesmos e considerada nesta estratégia a melhoria das vantagens em pertencer a esta comunidade Alumni. Estas medidas provocaram um quadriplicação do número dos membros desta associação de Alumni.

A Universidade de Navarra, uma das conhecidas universidades de Espanha que trabalha bem o potencial Alumni, trata-se de uma instituição privada que sobrevive sem financiamento do Estado Espanhol. Possui um departamento que gere cerca de 3.000 Alumni, que ajudam a sustentar uma universidade que conta com cerca de 10.000 alunos. Muitos destes alunos estudam na Universidade de Navarra através de doações concedidas por diversas entidades públicas e privadas. Também as doações feitas pelos antigos alunos são fundamentais para suportar o financiamento do estudo de estudantes com poucos recursos, mas com bom desempenho e excelentes notas. Por isso é que o trabalho do departamento Alumni desta instituição é de apelar à colaboração de todos os que têm uma mentalidade solidária e que queiram ajudar alguém que ambicione ir mais além nos seus estudos. Por isso, apostam neste programa de *Becas Alumni*, pois acreditam que provocará uma cadeia de generosidade. E é esta generosidade que, até ao momento permitiu que mais de 800 alunos pudessem completar os seus estudos nesta universidade. Os eventos, os testemunhos, as redes profissionais, o cartão Alumni e outras vantagens fazem, igualmente, parte da estratégia desta organização de antigos alunos.

## **b) Nacional**

Em Portugal, nos últimos anos, várias são as IES que começam a seguir os exemplos das universidades estrangeiras. Apesar de ser uma tardia chegada, o certo é que o trabalho feito com os Alumni verifica-se já bastante assertivo, como são os casos concretos da Universidade Nova de Lisboa, do ISCTE e da Universidade Católica Portuguesa. A Universidade Nova de Lisboa, de carácter público, fundada em 1973, foi criada num período de expansão e diversificação do ensino superior. Surgiu como resposta a uma crescente necessidade do ensino superior em Portugal, sobretudo na região de Lisboa. As suas faculdades são instituições bastante autónomas e algumas delas possuem gabinetes Alumni. Estes *Alumni Community* orientam a sua estratégia tendo em conta os benefícios a oferecer aos antigos alunos, inclui uma rede de *networking*, o serviço de carreiras e uma área de recrutamento. Possuem, igualmente, um enfoque no mecenato/fundraising, dando à escolha as categorias que estão disponíveis a apoiar, ou através de bolsa de estudo, ou em forma de donativo. Por exemplo, na Escola de Economia e Negócios cerca de 400 Alumni já contribuíram com doações que permitiram financiar a escola. Na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas apela-se ao coração, alertando para o número de desistências – 129 – devido a incapacidade financeira.

O ISCTE possui uma comunidade Alumni de cerca de 3.000 pessoas, para a qual desenvolve actividades, tal como o “ISCTE brings us together” que já vai na sua quinta edição, como promove os encontros de cursos, a partilha de “estórias”, os prémios de carreira, o *mentoring* e o mural solidário. Este mural permite que os antigos alunos se sintam solidários ao contribuírem com mais uma peça para o mesmo, independentemente do tamanho que tenha, o importante é o destino dos valores doados: financiamento de bolsas de estudo para estudantes carenciados e com bom aproveitamento escolar. Assim pedem aos “estudantes de ontem para serem solidários com os de hoje” e apelam às empresas para apoiarem as universidades que formam os seus quadros e que lhes permitem ser mais competitivas no amanhã. A escolha da peça é muito simples e pode ser feita *online*.

A Universidade Católica Portuguesa é uma entidade privada que conta com 4 pólos: Lisboa, Porto, Braga e Viseu. Trata-se de uma das mais bem posicionadas universidades nos *rankings* nacionais e internacionais. Com 49 anos de existência, já concedeu até ao



momento mais de 44.000 diplomas. No que toca aos Alumni, existem vários sites direccionados a este público, pelo que não há uma única plataforma para este tema. Apesar da diversidade de informação nos variados sítios da internet, também aqui, o objetivo passa pela formação de uma comunidade, que potencie a rede de *networking*, através da realização de actividades, reuniões e encontros. É de forma semelhante colocado à disposição serviços de *mentoring*, bem como de gestão de carreiras e é apresentada uma oferta formativa, a qual possui um desconto de 10% sobre o valor base, nos Programas para Executivos e também nos Mestrados. O apoio financeiro é igualmente uma opção, cujo destino é maioritariamente para bolsas de estudo. Possuem uma rede LinkedIn e uma página de facebook, plataformas que ajudam no envolvimento dos antigos alunos. O cartão Alumni está ao dispor para os antigos alunos da Faculdade de Direito e para os Alumni Lisbon Business & Economics são postos à disposição recursos, tal como a capelania, a biblioteca, a livraria, entre outros.

Como se verifica, o trabalho das IES no que toca aos Alumni não é muito distinto entre o que está a ser feito lá fora e o que está a ser implementado cá dentro. As práticas são semelhantes, apesar que algumas IES levam anos de vantagem sobre as outras. Porém, até esta questão pode ser benéfica para quem vem um pouco atrás, pois pode ver o que foi bem feito e o que não correu tão bem nos pioneiros, fazendo com que a estratégia a seguir seja mais assertiva.

#### **4.2.3 Análise SWOT**

Feitas as análises externa e interna, torna-se fundamental compilar os resultados achados destes diagnósticos. Assim sendo, partimos para a análise SWOT que é, nada mais nada menos, a verificação dos pontos fortes e dos pontos fracos achados na análise interna, em confronto com as oportunidades e ameaças extraídas da análise externa (Coelho e Correia, 1998).

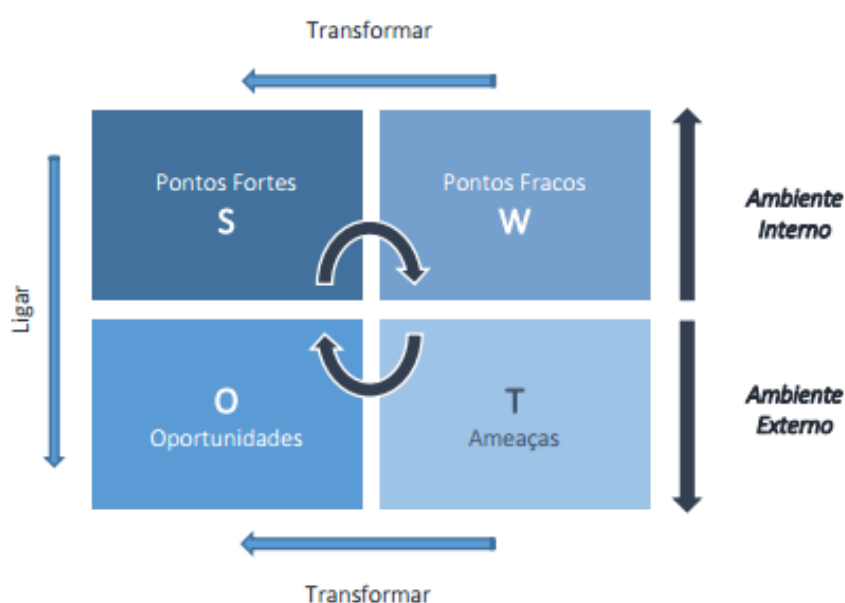
São pontos fortes todos os fatores que sustentam uma vantagem competitiva da instituição, e são pontos fracos todos aqueles aspetos que afetam o seu desempenho. Estes são fatores de mais fácil controlo por parte das instituições, pois é algo controlável a um nível interno.

Já as oportunidades querem transmitir as condições favoráveis do ambiente externo, que poderão representar benefícios para a instituição. Ao passo que as ameaças referem-se

às condicionantes que poderão trazer dificuldades à instituição de alcançar os seus objetivos (Pride e Ferrell, 2000). Estes fatores tratam-se de elementos de difícil controlo por parte das instituições, uma vez que ocorrem fora da instituição.

Contudo o que é primordial é conhecer e mitigar os efeitos das ameaças, transformando-as em oportunidades, bem como consolidar as forças, por forma a permitir explorar as oportunidades e minimizar e/ou eliminar as fraquezas, que são fontes de constrangimento.

Figura 11 - Representação esquemática da metodologia de análise SWOT



A elaboração de uma boa análise SWOT é importante para definir uma adequada estratégia para a instituição. Desta feita, o diagnóstico que seguidamente se apresenta, tem em consideração a análise SWOT realizada pela própria Universidade do Porto, aquando da realização do Plano Estratégico U.Porto 2020, mas ao mesmo tempo retratando o caso particular dos gabinetes Alumni da Reitoria e das diversas Faculdades da U.Porto, tendo por base as entrevistas realizadas aos responsáveis desses gabinetes.

#### Forças

- Dimensão e abrangência da U.Porto;
- Excelente reputação nacional e internacional;
- Oferta formativa ampla e de ensino de qualidade;

- Capacidade de atrair os melhores estudantes, investigadores, corpo docente e corpo técnico;
- Potencial crescente na produção de conhecimento, I&D e pensamento crítico;
- Inserção em redes globais e de excelência científica;
- Tendência de aumento do número de publicações científicas e da capacidade de atração de jovens doutorandos;
- Boa qualidade das infraestruturas, instalações e equipamentos, sobretudo no que diz respeito a faculdades, laboratórios e centros de inovação;
- Papel relevante da I&D da U. Porto no meio empresarial;
- Aposta forte na transferência de tecnologia e na valorização dos resultados da investigação;
- Elevado nível de empregabilidade dos seus diplomados;
- Capacidade de gerar receitas próprias;
- Aptidão para integrar diferentes culturas;
- Existência de gabinetes de comunicação Alumni, com nível de atuação idêntico ao já implementado nas universidades mais conceituadas do mundo;
- Disponibilidade de um conjunto de benefícios dos quais os Alumni podem beneficiar;
- Usufruto de uma rede Alumni já estruturada em vários países, que ajudam a potenciar as atividades e a interação entre os diplomados da U.Porto deslocalizados nesses mesmos estados;
- Existência de vontade dos Alumni em se associarem às iniciativas desenvolvidas.

#### Fraquezas

- Dificuldade em equilibrar os objetivos estratégicos comuns e os das Faculdades, bem com em coordenar a estrutura organizacional da U.Porto, num contexto caracterizado por diversidade e espaços de autonomia;
- Dupla organização estatutária;
- Problemas ao nível da motivação do pessoal;
- Insuficiente nível de informação de suporte à decisão;

- Reduzida oferta de formação em parceria com universidades de referência nos contextos nacional e internacional;
- Oferta limitada de programas em língua estrangeira;
- Escassa oferta de programas de formação à distância;
- Insuficiência do nível e dimensão do apoio técnico às atividades da universidade.
- Reduzida informação sobre as atividades pedagógicas, científicas e tecnológicas e respetivo impacto socioeconómico;
- Reduzida capacidade de comunicação com a sociedade;
- Dimensão relativamente reduzida de ações na dimensão social;
- Reduzido envolvimento dos Alumni na vida da universidade;
- Limitada capacidade de financiamento de ações através de captação de fundos ("fundraising");
- Inexistência de uma comunicação integrada entre o Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto e os gabinetes de comunicação Alumni das Faculdades;
- Poucos benefícios financeiros para os Alumni, aquando de um reingresso na U.Porto;
- Falta de sentimento de pertença à tribo U.Porto por parte dos alunos e dos antigos alunos, mas há antes a associação dos mesmos a cada escola.

#### Oportunidades

- Estratégia integrada para o desenvolvimento da região Norte;
- Movimento de cooperação transfronteiriça das instituições do noroeste peninsular;
- Multiplicidade de redes para reforço da cooperação internacional;
- Reforço da notoriedade e projeção internacional da U.Porto;
- Potencial competitivo decorrente da concretização do consórcio das universidades UNorte.pt;
- Aumento das oportunidades internacionais de cooperação no ensino e investigação;
- Procura crescente de formação a distância;

- Disponibilidade de fontes de financiamento no âmbito do Programa de Desenvolvimento Regional Portugal2020 e do H2020;
- Evolução da economia portuguesa para um modelo de crescimento mais intensivo em conhecimento;
- Incremento da procura de trabalhos de investigação nas áreas da tecnologia, medicina, engenharias, biologia e ciências, que podem aumentar a procura de programas de mestrado e doutoramento;
- Aumento da aposta da população em Formação para Executivos, Pós-graduações e Mestrados;
- Crescendo da vaga de emigração de graduados, que procuram em países estrangeiros oportunidades profissionais mais aliciantes, levando com eles a chancela U.Porto;
- Dimensão, internacionalização e prestígio dos Alumni da U.Porto.

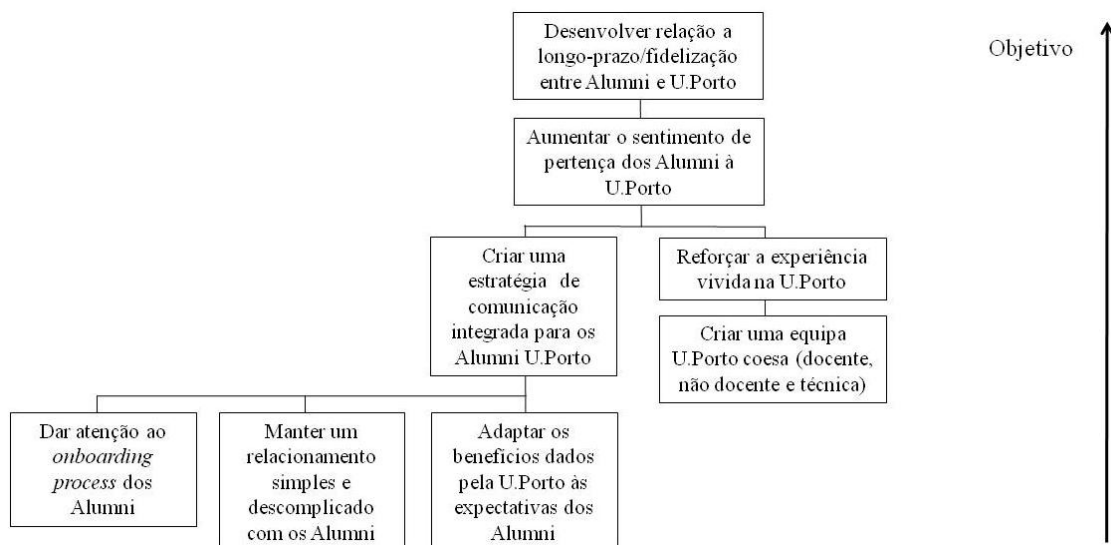
#### Ameaças

- Efeitos prolongados da conjuntura económica recessiva;
- Concorrência de universidades em economias mais avançadas;
- Forte competição internacional por docentes e investigadores qualificados;
- Educação sem fronteiras;
- Efeitos da perda e envelhecimento do corpo docente e não docente por razões legais e económicas de cariz conjuntural;
- Evolução descendente da demografia;
- Diminuição da capacidade financeira da população;
- Quadro legal globalmente desfavorável à evolução competitiva das universidades portuguesas;
- Contração do financiamento público;
- Fragilidade orçamental resultante da política de financiamento estatal ao ensino público;
- Instabilidade das políticas de ensino superior e de investigação;
- Políticas nacionais negativas de centralização de decisões e oportunidades.

### 4.3 Objetivos de Marketing

Segundo Philip Kotler e Keller (2016), depois de efectuado o diagnóstico situacional, deverão ser achados os objetivos estratégicos de marketing a alcançar no período estipulado para o plano de marketing. Os objetivos são o fim, o destino, o resultado a atingir. Nem sempre é fácil tornar claros os objetivos. Um objetivo mal definido poderá passar mensagens irróneas, dificultar o processo de decisão e sobretudo levar a estratégia para um caminho diferente do delineado. Assim, para que a estratégia seja um sucesso, é premente a definição de objetivos SMART, ou seja, devem ser objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos para um determinado espaço temporal. Este é um acrónimo surgido em 1981, pelo consultor George T. Doran, quando escreveu o artigo “There’s a S.M.A.R.T. way to Write Management’s Goals and Objectives”. No texto, o autor afirma que os gestores da época estavam confusos na definição dos seus objetivos e propôs esta metodologia simples para facilitar a tarefa. Uma boa forma de definir os objetivos de modo a evitar grandes confusões ou complicações, é através da elaboração de uma árvore de objetivos. Este método auxilia na determinação do foco da intervenção. Assim sendo, e tendo por base esta metodologia prática, seguem os objetivos estratégicos para o presente plano de marketing.

Figura 12 - Árvore de Objetivos de Marketing Estratégicos



#### **4.4 Estratégia de Marketing**

A estratégia é a produção de planos que visam atingir os objetivos de marketing. Ou seja, partindo da verificação dos diagnósticos externo e interno e da análise SWOT, são desenvolvidas opções táticas para alcançar os objetivos definidos.

Porém antes de se passar para a estratégia propriamente dita, é fundamental perceber que a educação é um serviço. E tal como qualquer outro serviço, a educação tem em si contemplado um conjunto de características que permitem fazer a distinção entre os serviços e os produtos. Assim sendo, e de acordo com diversos autores (Zeithaml et al., 1985; Edgett e Parkinson, 1993; Hill, 1995; Nicholls et al., 1995; Zeithaml e Bitner, 1996; Canterbury, 1999; Vieira, 2000; Lamb et al., 2000; Kotler e Armstrong, 2016), podemos considerar como características fundamentais: a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

A intangibilidade existe, pois a educação como serviço não pode ser testado ou identificado pelos sentidos antes da compra, dificultando a avaliação da sua qualidade por parte dos alunos/consumidores. Conforme já referia Lovelock (1983), a educação é um serviço que se dirige ao espírito das pessoas, por isso é um ato intangível.

A inseparabilidade acontece quando os serviços são consumidos pelo consumidor ao mesmo tempo que os mesmos estão a ser produzidos. De acordo com Alves (1995), a educação é um serviço que não pode ser prestado ou executado, mas sim produzido em conjunto com o próprio aluno.

Fala-se em heterogeneidade pois a produção dos serviços varia tendo em conta o produtor do mesmo, o cliente que o consome e do dia a que está a ser consumido. Por exemplo, Harvey (1996) afirma que a forma como o professor ensina e o modo como o aluno responde a essa forma de ensinar, dependem da performance do professor e de como o aluno interage socialmente com esta pedagogia.

Fala-se em perecibilidade, pois a educação como serviço não pode ser armazenado e consumido posteriormente. Tal como afirma Harvey (1996), se um aluno faltar a uma aula não poderá ter mais nenhuma idêntica, pois esta nunca irá ser repetida da mesma forma.

Dadas estas características, é fundamental tangibilizar os serviços, adicionando evidências físicas de modo a reduzir a incerteza dos consumidores. As organizações devem entender que todo o contacto com o aluno/cliente são momentos de verdade,

pelo que é premente a homogeneidade da prestação do serviço junto dos alunos e é importante o desenvolvimento de ofertas que colmatem a procura oscilante.

#### **4.4.1 Segmentação, Targeting e Posicionamento**

A segmentação define-se como sendo a separação do mercado em vários subconjuntos, sendo posteriormente aplicado um marketing-mix total ou parcial com certas especificidades a cada um desses conjuntos (Kotler e Keller, 2016). A razão para a divisão do mercado em vários subgrupos, é pelo facto de um produto comum não satisfazer as necessidades de todos os indivíduos, sendo necessário categorizá-los por grupos que partilhem de gostos, desejos e necessidades idênticas.

Ou seja, o fundamento da segmentação passa pela concepção de que o mercado é heterogéneo, a partir do qual são identificadas variáveis, que permitirão o desenvolvimento dos perfis dos segmentos, bem como a avaliação da atratividade de cada segmento. Após a seleção dos segmentos-alvo, é definido o posicionamento, sendo posteriormente dirigido a cada segmento-alvo o marketing-mix mais adequado (Kotler e Fox, 2014).

Para a presente estratégia, foi identificado um único segmento-alvo: os Alumni da U.Porto. Assim sendo, o grupo dos Alumni da U.Porto não deverá ser todo tratado da mesma forma. Por isso, a minha sugestão vai no sentido de se criar três categorias de segmentação, seguindo os critérios de antiguidade, faculdade onde foi efetuado o curso e local de residência.

Começando pelo segmento **antiguidade**, o mesmo deverá ser organizado nos seguintes subsegmentos: Cristal, Prata e Ouro. Os critérios de segmentação para a criação destes três subconjuntos é o ano de conclusão do curso. Ou seja, o subsegmento Cristal compreende o grupo de antigos alunos que se diplomaram no período de 1 a 10 anos. O subsegmento Prata reúne todos aqueles que terminaram os seus estudos de há 11 anos até 25 anos. E o subsegmento Ouro alberga todos os Alumni que terminaram a sua formação superior há mais de 26 anos (inclusive).

Outro critério de segmentação a considerar, é a **Faculdade da realização do curso** e que permitiu a obtenção de diploma. Desta forma, proponho a composição de 14 subsegmentos, os quais deverão ser identificados tendo em conta a Faculdade onde foi efetuado o curso: Arquitetura, Belas Artes, Ciências, Ciências da Nutrição e da



Alimentação, Desporto, Direito, Economia, Engenharia, Farmácia, Letras, Medicina, Medicina Dentária, Psicologia e Ciências da Educação, e Ciências Biomédicas.

O terceiro critério de segmentação é o **local de residência**. Para tal, proponho dividir este grupo em 14 subsegmentos: um por cada cada província existente em Portugal e uma para o Estrangeiro. Assim deverão ser designados os seguintes subsegmentos: Minho, Douro Litoral, Trás-os-Montes e Alto Douro, Beira Litoral, Beira Alta, Beira Baixa, Estremadura, Ribatejo, Alto Alentejo, Baixo Alentejo, Algarve, Madeira, Açores e Estrangeiro.

Figura 13 - Esquema exemplificativo da segmentação proposta

1 . Antiguidade ALUMNI			
Cristal	Prata	Ouro	
1 – 10 anos Conclusão diploma	11 – 25 anos Conclusão diploma	26 anos ou mais Conclusão diploma	
2 . Faculdade			
Arquitetura	Belas Artes	Ciências	Ciências da Nutrição e da Alimentação
Desporto	Direito	Economia	Engenharia
Farmácia	Letras	Medicina	Medicina Dentária
	Psicologia e Ciências da Educação	Ciências Biomédicas	
3 . Local de Residência			
Minho	Douro Litoral	Trás-os-Montes e Alto Douro	Beira Litoral
Beira Interior	Beira Alta	Estremadura	Ribatejo
Alto Alentejo	Baixo Alentejo	Algarve	Madeira
	Açores	Estrangeiro	

Esta segmentação é fundamental para avaliar as oportunidades de cada segmento e ver de que forma os públicos-alvo podem ser satisfeitos de uma forma superior. A esta fase chama-se **Targeting**, tal como menciona Kotler et al. (2017). O estudo constante de cada *target* é fundamental para ir ao encontro do que pretendem e o que esperam da sua IES. Por exemplo no segmento antiguidade, o subsegmento Ouro não terá o mesmo

interesse que o subsegmento Cristal no que toca ao apoio à empregabilidade, nem os seus elementos estarão tão interessados em beneficiar de descontos em determinados serviços, como é o caso de aulas de surf, mas talvez já tenham mais interesse em aulas de pilates ou em produtos de geriatria.

O mesmo acontece com o segmento Faculdade. Ou seja, por exemplo, o subsegmento Engenharia não deverá ter tanto interesse em receber informação sobre formação na área do desporto ou nutrição, mas talvez prefira receber conteúdo mais relacionado com as engenharias. E o mesmo acontecerá com os outros subsegmentos deste segmento.

Já no que toca à segmentação por local de residência, com certeza que os elementos residentes em Portugal não terão interesse em eventos que possam ocorrer no estrangeiro. Ou até, residentes do Alentejo poderão não ter interesse em fazer 400km para participarem num evento a realizar no Porto e vice-versa. Bem como há que ter em atenção na escolha dos parceiros, pois será fundamental que os mesmos estejam presentes no maior número de capitais de distrito possível, por forma a que todos os Alumni possam beneficiar dos descontos e não só e apenas os que moram no Porto ou em Lisboa.

Em suma, cada *target* tem diferentes interesses, logo tem de haver diferentes abordagens, tendo em conta as necessidades de cada um.

No que toca ao **Posicionamento**, já diz Kotler e Keller (2016), o importante é definir uma oferta que esteja posicionada de forma a ser reconhecida pelos seus *targets* como distinta da concorrência. Sendo assim, a Universidade do Porto é, atualmente, vista como uma Instituição de Ensino Superior de elevado prestígio, não só ao nível do ensino, mas também em termos de investigação científica, sendo considerada a maior universidade nacional e aquela que tem maior atratividade pelos alunos. É uma referência na excelência do ensino, bem como é uma universidade aberta ao mundo, posicionando-se como a universidade portuguesa com melhor classificação nos rankings internacionais. Com um ambiente cosmopolita, caracterizador das grandes universidades internacionais, é uma universidade que é bem acolhida e desejada pelos mais diversos públicos.

Em suma, o posicionamento da U.Porto junto dos seus Alumni deverá ser o seguinte: a U.Porto é vista como sendo a melhor universidade portuguesa, que proporciona aos seus estudantes possibilidades únicas de carreira ao nível nacional e internacional.

#### 4.4.2 Marketing Mix

Marketing-mix é um conceito que se define como um conjunto de elementos controláveis pela organização, os quais podem ser usados na comunicação com os clientes. Este conceito alberga três noções distintas. A primeira noção refere que é insuficiente ter apenas um bom produto ou serviço de alta qualidade, dado que é premente ter em conta o mercado e as suas necessidades. A segunda noção indica que o marketing-mix não é só e apenas uma simples venda, envolvendo mais aspetos. A terceira noção revela que as variáveis do mix se relacionam entre si e possuem dependência umas das outras (Zeithaml e Bitner, 1996).

A forma original do marketing-mix é composto pelos 4 P's: produto, preço, promoção e distribuição<sup>3</sup>. Em 1983, foram adicionados, pela mão de Cowell, mais três P's: pessoas, processos e ambiente físico<sup>4</sup> (Lopes, 2002). No que toca aos serviços de educação, e de acordo com Gray (1991), os elementos do marketing-mix são cinco: produto, distribuição, promoção, preço, e pessoas.

O principal objetivo do marketing-mix é o desenvolvimento de atividades integradas, que permitam a atração e retenção do público-alvo. Por isso, uma boa articulação e estratégia são tudo para levar à prestação de um bom serviço.

Mas afinal o que poderá provocar um mau serviço? Uma chamada não retornada, um site confuso, ou até uma má experiência num evento, diminuirá a afinidade e levará a que as pessoas falem mal sobre a situação. Estudos comprovam que após uma má experiência com um serviço, cerca de 26% das pessoas publicam opiniões negativas nas suas redes sociais. Assim sendo, os Alumni com diplomas de outras IES ou que eventualmente tenham filhos que estejam a frequentar outras IES, optarão por apoiar a *alma mater* que lhes trouxe as melhores vivências. E apesar de nem todos os Alumni terem a oportunidade de escolher, existe pois a opção de despende o seu tempo e recursos noutra situação qualquer. Por isso uma boa interação com este público-alvo é o ponto-chave para que o mesmo crie afinidade e envolvimento com a *alma mater*. Um envolvimento dos Alumni bem sucedido passa, por exemplo, pelo uso de um site de fácil utilização, ou um apoio personalizado acessível, ou até uma organização perfeita de um evento. Para além disso, é fundamental que as pessoas que lidam dia-a-dia com os Alumni sejam capacitadas para atender às expectativas destes, terem a capacidade de

---

<sup>3</sup> Place, na forma original.

<sup>4</sup> Physical evidence, na forma original.

oferecerem um atendimento de alto nível, e sentirem que estão a contribuir para um serviço de qualidade junto dos antigos alunos, permitindo a criação de uma afinidade à marca U.Porto.

#### **a) Produto/Serviço**

Na definição proposta por Kotler e Fox (2014), o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado e que satisfaça os seus desejos ou necessidades (qualidade, garantias, etc.). Tratando-se de uma Instituição de Ensino Superior, este variável do mix deverá contemplar para além de produtos, também serviços. Por isso Alves (1995) refere que o serviço educação é visto como uma transferência de conhecimento, atitudes, comportamentos, capacidades e experiências. Assim, e neste seguimento, as IES por norma oferecem produtos/serviços múltiplos, tais como colocarem à disposição o acesso às bibliotecas, serviços académicos e laboratórios, organizarem atividades sociais e culturais, oferecerem programas de estudo, entre outros (Smith e Cavusgil, 1984; Kotler e Fox, 2014).

O Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto já tem definido vários produtos/serviços para os seus antigos alunos, os quais se encontram descritos no capítulo da análise interna deste trabalho. Contudo, e tendo por base esta oferta já existente, a minha proposta vai no sentido de se manter o *core business* da instituição, ou seja a formação como serviço primário a oferecer aos seus Alumni, bem como complementar com alguns produtos/serviços, alguns já existentes e outros ainda por desenvolver, por forma a criar valor e diferenciação junto do público-alvo.

Os produtos/serviços são definidos primeiramente para alcançar o segmento único que é o grupo dos Alumni U. Porto. A isto chama-se de “mass marketing”, em que a diferenciação é o menos importante. Depois há que afunilar e começar a ir ao encontro de cada subsegmento e consequentemente de cada *target*. Isto é, há que criar uma estratégia diferenciada de produtos/serviços para os diferentes *targets* e suas particularidades.

#### **Formação**

Cada vez mais há uma maior preocupação em acompanhar os tempos modernos, que possui uma evolução bastante galopante, através de formação ao longo da vida. Por

isso, a oferta formativa é um dos produtos/serviços mais importantes deste mix, por ser o *core business* da instituição. Proporcionar aos seus alunos diplomados opções de formação que vá ao encontro dos seus desejos, e que ao mesmo tempo traduza as necessidades do mercado é uma forma de atrair os Alumni. Neste âmbito, sugiro que sejam mantidas as seguintes ofertas formativas:

- Formação contínua não conferente de grau – todos e quaisquer estudos de especialização (nível 2º ciclo/mestrado) e estudos avançados (nível 3º ciclo/doutoramento). Neste caso, o segmento a atingir será o da “Faculdade” e depois para cada subsegmento deste grupo deverá ser comunicado apenas os cursos que sejam adequados à sua formação. Por exemplo, para diplomados em engenharia deverá ser enviada informação nas áreas de engenharia e gestão, para diplomados em psicologia, deverão ser comunicados cursos na área da psicologia e saúde mental e assim sucessivamente para cada tipo de curso, por forma a ir ao encontro do que cada *target* procura.
- Estudos universitários para seniores – enquadra-se na formação contínua para pessoas com mais de 55 anos. Este tipo de formação é dirigido para o segmento “Antiguidade”, em especial para o subsegmento Ouro.
- Cursos de Pós-graduação – estão incluídos neste item os mestrados e doutoramentos, que podem ser realizados num âmbito interuniversitário, os quais são ministrados em conjunto com outras universidades portuguesas. Para este tipo de cursos aplica-se o que foi indicado na formação contínua não conferente de grau. Ou seja, dirigir a comunicação tendo em conta o tipo de curso e o *target*.
- Programas de MBA – dado que a PBS é uma escola parceira da U.Porto, faz todo o sentido usufruir dos programas de formação em MBA, tirando partido de um estabelecimento de ensino que já possui reputação e credibilidade a nível nacional e internacional. Este tipo de formação já é dirigido a todos os Alumni, pois é uma formação que pode ser procurada por qualquer tipo de pessoa de qualquer curso.

Para todas estas opções de formação as condições de acesso deverão ser especiais, dado que ao privilegiar estes antigos estudantes, estamos a atraí-los para uma casa da qual já fizeram e se quer que continuem a fazer parte, evitando que se dispersem por outras IES, criando assim um maior sentimento de pertença à *alma mater*. Contudo, deveria haver uma aposta mais acentuada na criação de parcerias com universidades nacionais e

também estrangeiras, em que uma parte do plano de estudos deveria ou poderia ser realizada numa outra IES nacional ou de um país externo, tal como funciona o programa erasmus e como funciona com muitos MBA em todo o mundo.

### **Cartão Alumni U.Porto**

O Cartão Alumni U.Porto tem como objetivo identificar o antigo estudante da Universidade do Porto. Permite, igualmente, o acesso a um número crescente de funcionalidades e serviços existentes dentro e fora do campus universitário, tais como ter ao seu dispor um leque de benefícios, a referir:

- Acesso a Bibliotecas – condições de estudante U.Porto (exceto para a Biblioteca virtual);
- Acesso aos Museus da U.Porto – condições de estudante U.Porto;
- Serviços UPIN – condições de estudante U.Porto;
- Acesso à Bolsa de Emprego;
- Atividades desportivas da U.Porto – condições de funcionário U.Porto;
- Atividades culturais da U.Porto – condições de estudante U.Porto;
- Unidades de alimentação dos Serviços de Ação Social da U.Porto – condições de funcionário U.Porto;
- 10% de desconto sobre o preço de capa dos livros e material de marketing da U.Porto à venda na Loja U.Porto;
- 5% de desconto nos programas de MBA da Porto Business School;
- 5% de desconto nos cursos de Pós-graduação da Porto Business School.

Os antigos estudantes da U.Porto podem ainda usufruir de vantagens exclusivas no acesso a um conjunto de serviços/iniciativas acordados entre a universidade e as instituições parceiras Home Insted, Vidago Palace, Pedras Salgadas Spa & Nature Park, Teatro Rivoli e Teatro do Campo Alegre, Glass Drive, Glea, Pneus da Cidade, Haliotis Porto, Italmed, Fold N Visit, Associação Zuikookan – Centro de Artes Orientais em Portugal, Baumhaus - Investimentos Imobiliários Unipessoal, Lda, Miminho aos Avós, SurfinMonkeys, e Banco Santander. O Santander é um dos parceiros institucionais Alumni da U.Porto e, por isso, os antigos estudantes desta instituição podem usufruir de um conjunto de iniciativas e serviços oferecidos pelo Santander Universities. Algumas destas iniciativas são especialmente orientadas para os recém-Alumni da

U.Porto, como por exemplo: Programa “Bolsas de Estágio remuneradas em empresas”, Programa “Coaching Mundo 4U”, Oferta Mundo 1|2|3, Prémio de Voluntariado Universitário.

Para além destes benefícios, entendo que deveriam ser feitos esforços para a realização de uma parceria com uma seguradora, com vantagens especiais para os mais diversos seguros. Deveria ser também verificada a possibilidade de parceria com um concessionário de automóveis, para que os Alumni pudessem usufruir de um desconto na aquisição de viatura. Creio ser uma boa aposta a realização de uma parceria com um ginásio, centro de yoga, tai-chi e meditação, onde os Alumni pudessem ter condições especiais para frequentar as aulas. Fazer parceria com mais unidades hoteleiras, centros de estética, agência de viagens e outros serviços úteis para o dia-a-dia. Importante é perceber junto dos Alumni, os seus reais interesses e tentar ir ao encontro dos mesmos. Sou, porém, apologista que o Cartão Alumni U.Porto, num futuro breve, seja desmaterializado, pois as pessoas estão cansadas de tantos cartões, cupões, talões e tudo o que lhes traga mais confusão e complicação no seu dia-a-dia.

Os destinatários destes benefícios e vantagens são todos os Alumni. Há porém alguns serviços que são mais dirigidos para o subsegmento “Antiguidade Ouro”, como é o caso dos produtos e serviços geriátricos dos parceiros Home Insted, Italmed, ou Miminho aos Avós. Por exemplo, já serviços do parceiro SurfinMonkeys são mais dirigidos para o subsegmento “Antiguidade Cristal” e eventualmente para o subsegmento “Antiguidade Prata”. Também, algumas das iniciativas do parceiro Santander são especialmente vocacionadas para o subsegmento “Antiguidade Cristal”, por se tratar de um *target* que engloba os recém-Alumni. As possíveis parcerias que se poderão fazer com seguradoras, ginásios, centros de estética, entre outros de uso corrente do dia-a-dia já deverão ser direccionados para todos os segmentos, e o ideal seria tentar chegar a acordos com empresas que possuíssem uma rede a nível nacional, de maneira a poder chegar aos Alumni que residem fora do Porto. Aqui já haveria uma preocupação em atingir o subsegmento “Local de Residência”, por forma a que este *target* sinta que não está esquecido, apesar de viverem fora da cidade sede da universidade.

## **Mentoring**

O *mentoring* deverá ser, igualmente, um serviço a manter. Desta forma a Universidade do Porto incentiva os seus Alumni a regressarem à universidade para realizar conferências, palestras ou *workshops* profissionais específicos e a contribuir para a realização de sessões de partilha de competências. Dado que os mentores são pessoas que disponibilizam do seu tempo para contribuir com a sua experiência para a universidade, seria importante que esta desenvolvesse uma oferta que retribuísse esta tarefa nobre de voluntariado, para além da visibilidade que traz para a pessoa. Assim sugiro que fossem criadas condições especiais para este tipo de público, por forma a poder distingui-los pela sua disponibilidade.

## **Coaching**

Proponho a criação de um serviço de *coaching* para os Alumni da U.Porto. *Coaching* significa tirar um indivíduo do seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória. Trata-se de um processo que produz mudanças positivas e duradouras em um curto espaço de tempo de forma efetiva e acelerada. O processo de *Coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo, bem como alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva. Poderá ser um serviço disponibilizado de uma forma isolada, e/ou integrada no processo de gestão de carreiras e empreendedorismo. Para a criação de um grupo de Coaches, deveriam ser identificados os Alumni que fossem detentores deste tipo de capacitação, por forma a criar uma bolsa destes profissionais. Este seria um trabalho voluntário, tal como o *mentoring*, mas a quem deveriam ser colocadas à disposição condições especiais oferecidas pela universidade.

## **Apoio ao empreendedorismo e empregabilidade**

Este é já um serviço existente e que considero que se deve manter, pela importância que tem para quem quer ser empreendedor. A U.Porto em conjunto com Alumni voluntários ajudam outros Alumni a concretizar este sonho, através da elaboração de um plano de negócio.



Para aqueles Alumni que não são tão arrojados, mas que pretendem mudar de emprego, ou procuram novo emprego, por estarem em condição de desempregados, a U.Porto coloca à disposição profissionais que ajudarão a alcançar o objetivo pretendido. Desde a análise do C.V., até à criação de contactos com empresas, este serviço pretende dar uma resposta efetiva e de sucesso a quem o procura.

Quer no apoio ao empreendedorismo, quer na ajuda à empregabilidade, farão parte os serviços de *mentoring* e *coaching*, os quais também poderão ser utilizados de forma isolada, como anteriormente se apresentaram.

Quer o serviço de *mentoring*, quer o de *coaching* ou até o de apoio ao empreendedorismo e empregabilidade deverá ter como foco os subsegmentos “Antiguidade Cristal e Prata”, pois são *targets* que estão ou no início da sua vida profissional ou poderão estar numa fase de aposta à criação do seu próprio negócio, e por isso a comunicação destes serviços deverá ser destinada a estes grupos.

## **Eventos**

Os eventos criam a atração do nosso *target*. A partir daqui todo o trabalho que se segue é em termos da retenção do mesmo. As vivências agradáveis tendem a repetir-se, pelo que a organização de eventos que tragam satisfação e percepção de valor podem ser verdadeiras armas secretas para o alcance dos objetivos pretendidos. Alguns eventos para além de serem boas formas de atração e comunicação, podem ser ao mesmo tempo um serviço. Apresentam-se seguidamente algumas ações que considero poderem ter interesse e procura por parte dos Alumni.

- **U.Porto Alumni Day** – organização de meetings convívio para a comemoração do dia Alumni. Nestes encontros, dá-se destaque aos Alumni que fazem 10, 20, 25, 30, 40 e 50 anos ou mais de conclusão da sua formação superior. Pretende-se que seja um dia memorável e que fique sempre presente nos corações de cada participante, principalmente dos que completam estes anos. Convida-se a todas as Associações Alumni distribuídas pelo país e além-fronteiras, para que organizem nos locais onde estão localizadas um evento igual, por forma a tornar esta ação com uma dimensão e visibilidade a nível global. Aproveitar este evento para fazer do mesmo uma ação de solidariedade, ou seja, definir que uma determinada quantidade do valor do ingresso

de participação nesta iniciativa reverta a favor de alguma ação da universidade. Dar ênfase a esta ideia, aproveitando para apresentar o projeto de *fundraisind*, apelando à colaboração de todos. Esta é uma iniciativa dirigida a todo o segmento Alumni. Sugestão de data: Fevereiro.

- **Conferência Alumni** – organização de uma conferência que possa reunir todos os Alumni, e permitir que eles partilhem entre eles as suas conquistas, investigações, projetos, ideias, etc. Trata-se, igualmente, de um momento que potencia o encontro entre os Alumni, a troca de impressões e contactos, experiências profissionais, interesses, entre outros. O fundamental é tornar possível o alargamento da rede e potenciar sinergias a partir destes encontros. Esta iniciativa deverá destinar-se a todo o segmento Alumni. Sugestão de data: Março.
- **Alumni Weekend** – bebendo do exemplo das Universidades inglesas de Oxford e Cambridge apresentado no subcapítulo designado por “Benchmarking”, sugiro a organização de um fim-de-semana entre os Alumni e respetivas famílias, onde possam disfrutar de uma merecida ocasião de descanso e que ao mesmo tempo partilhem momentos entre si. Inicialmente esta iniciativa deverá ser experimentada no âmbito da U.Porto, mas posteriormente poderá ser alargada a Alumni de outras universidades regionais ou até mesmo nacionais. Esta iniciativa poderá ser feita num só *slot*, mas com um programa que possa satisfazer as necessidades e expectativas dos diferentes subsegmentos Cristal, Prata e Ouro. Ou seja, como se tratam de gerações distintas, faz sentido organizar um tipo de fim-de-semana com atividades diferentes que possa ir ao encontro de todos os gostos (ver anexo 5 com proposta de programa para esta ação). Sugestão de data: Abril.
- **Grande Festa Alumni U.Porto** – este evento já existe e deverá ser mantido, com realização anual, de preferência antes do período das férias. É um evento informal, de convívio e que apela à interação espontânea entre os Alumni. É um evento de família, descontraído e que permite uma criação de sentimento de identificação com a IES que acolheu e continua a acolher. Os destinatários deste evento são todos os Alumni. Sugestão de data: Junho.
- **Campos de férias** – esta iniciativa visa proporcionar um período de lazer, mas ao mesmo tempo de aquisição de conhecimento, para os filhos, netos ou sobrinhos dos Alumni. Abrir as portas da universidade para que os mais pequenos possam

experimental atividades de adultos enquanto brincam. Com esta atividade, não só as crianças ficarão com sentimento de importância, por estarem num lugar que é para gente crescida e onde os pais, tios ou avós estiveram a estudar, como estes ficarão com orgulho de ver a sua *alma mater* a receber as suas gerações mais novas. Esta iniciativa tem como foco todo o segmento Alumni. Sugestão de data: Julho.

- **U.Porto em movimento** – pretende-se que seja um dia dinamizado para o desporto. Iniciando de manhã com uma caminhada ou corrida e continuando de tarde com torneio de equipas de várias modalidades. Pretende-se que seja um movimento solidário, cuja verba reverta a favor de uma causa solidária. Destina-se a todos os Alumni, sobretudo aos do subsegmento “Local de residência” que vivam a uma hora e meia no máximo de distância. Não obstante, poder-se-á incentivar as associações Alumni de todo o país e até estrangeiro, para replicar algo idêntico nas suas localidades, lançando o mote “juntos por uma causa”. Sugestão de data: Setembro.
- **Visite o Campus U.Porto** – organização de visitas guiadas ao Campus, durante um dia. Os Alumni são convidados a fazer parte desta experiência, percorrendo um roteiro traçado que dará a conhecer a U.Porto na sua essência. Passando pelo edifício da Reitoria, e percorrendo as várias faculdades que compõem a U.Porto, o objetivo é proporcionar uma visão mais intimista sobre esta tão nobre instituição da cidade do Porto. O objetivo passa por levar os Alumni a reviver os seus momentos académicos, os quais farão sempre parte da sua vivência. É uma ação que tem por destino o segmento Alumni, mas cujos programas de visita terão como foco o subsegmento “Faculdade”, ou seja, na parte do programa em que há a visita às Faculdades, cada Alumni apenas visitará a faculdade onde fez os seus estudos. Sugestão de data: Outubro.
- **Música na Reitoria** – por forma a dar a conhecer o espaço da Reitoria, bem como potenciar a loja U.Porto, proponho a organização de sessões musicais, onde são convidados diversos grupos de música pertencentes ou não à U.Porto, e os quais possam adicionar algo aos Alumni. O espetáculo deverá ser feito no hall de entrada do edifício ou em local a designar da Reitoria, potenciando no acolhimento das pessoas o acesso à loja. Por ser um evento a realizar no Porto, fará sentido comunicar ao subsegmento “Local de Residência” em especial aos Alumni que

morem mais perto da cidade do Porto, ou seja até uma hora e meia de distância. Sugestão de data: Janeiro a Dezembro, com periodicidade mensal.

- **Viagens Temáticas** – preparação de viagens temáticas, que permitam que os Alumni possam vivenciar uma experiência única. A ideia será organizar viagens que englobem visitas a determinados locais específicos, tal como uma viagem ao Japão, onde se possam visitar várias empresas japonesas como por exemplo a Toyota, Honda, Canon, Nissan, Mitsubishi, Toshiba, Sony, entre outras e verificar os seus processos produtivos, centros de investigação e desenvolvimento, projetos inovadores, e a forma como estas empresas trabalham. Ou também poderá ser aos países escandinavos como a Dinamarca e a Suécia, para visitar empresas locais como a sede da LEGO e da IKEA e perceber o seu conceito e estratégia de marketing, ou então aos EUA para ver de perto o trabalho da NASA. O fundamental é identificar o *target* do segmento “Faculdade” e a partir daí desenvolver uma viagem que possa trazer algo de novo para o mesmo. Sugestão de data: durante o ano.
- **Happy Generations** – num conceito de Happy Hour, vamos juntar as gerações de antigos alunos e potenciar o convívio, o *networking*, e ao mesmo tempo um momento relaxado. Serão identificados bares trendy no Porto, que possam ser o espelho destes eventos, potenciando o sucesso dos mesmos. Todos os Alumni que tenham gerações de Alumni U.Porto são convidados a fazer parte desta *happy* ocasião. Sugestão de data: uma vez a cada três meses.

### **APP myU.Porto**

Criação de uma aplicação para telemóveis iOS e android, que permita ter o cartão Alumni desmaterializado e que ao mesmo tempo dê para consultar os benefícios que o mesmo inclui. Será um aplicativo que possibilite a atualização dos dados pessoais, que dê acesso à *newsletter* mensal e à revista Campus U.Porto. Outro objetivo desta APP é proporcionar aos Alumni um espaço *online* onde eles se possam conectar, colaborar e envolver uns com os outros e com a universidade, e através da qual os Alumni possam aceder a uma rede de contactos, estarem atualizados em termos de notícias, eventos, ofertas de emprego, etc. Esta APP permitirá ter, igualmente, acesso a um espaço fórum, cujo objetivo é deixar a sua dúvida e a partir daqui envolver os outros Alumni na

conversa, por forma a responderem à questão, darem opinião, ou até exporem novas dúvidas. Serão também promovidos *webinars*, que se tratam de seminários sobre temas de interesse geral, em que um *expert* falará sobre o assunto e os Alumni poderão assistir ao vivo e *online*, em qualquer local do mundo. Os fóruns e os *webinars* poderão ser adaptados tendo em conta o subsegmento “Faculdade”, ou seja, quem é do curso de Farmácia só verá conteúdos da área de farmácia, quem é do curso de Engenharia só visualizará assuntos de engenharia e assim sucessivamente.

### **Endereço eletrónico Alumni U.Porto**

Na entrevista realizada à responsável do Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto – Dra. Clara Martins – um dos serviços que está a ser equacionado criar, é um correio eletrónico com extensão “up”, para cada Alumni registado. Após análise, concluí que quanto mais dispersa for a atenção do utilizador para diversos pontos, menos eficaz será a chegada da informação ao nosso *target*. Hoje em dia, as pessoas querem tudo o que seja o mais prático possível, pois já estão cansadas de serem constantemente bombardeadas por todos os flancos, não conseguindo ter a capacidade de chegar a todos os lados. Assim sendo, não creio que a criação deste meio de comunicação seja um recurso útil para se chegar ao objetivo pretendido. Entendo que ter um correio eletrónico com extensão “up” poderá trazer prestígio e notoriedade a quem o utiliza. Contudo acho que este tipo de solução só trará confusão para quem o irá ter e para quem o irá receber. Quem tem, vai ter mais uma conta de e-mail para gerir no dia-a-dia. Quem recebe, vai achar que a pessoa que enviou o e-mail trabalha na “up”, o que efetivamente não é o caso. Sei bem que é uma prática comum a ser utilizada nas universidades estrangeiras, mas há que ter em atenção que às vezes o que é bem aceite nesses países, pode não funcionar bem em Portugal e vice-versa. As culturas são todas diferentes. Por isso é fundamental perceber o público-alvo e as suas necessidades. Desta feita, abortaria esta ideia e deixaria de parte da estratégia. Tal como dizia Coco Channel “menos é mais”.

Se estes produtos/serviços funcionarem eficazmente, serão motivo de um passa-palavra positivo, permitindo que outros Alumni não só os procurem, como também levará ao

envolvimento daqueles que se sintam satisfeitos com a prestação do serviço, percebendo assim o real valor da existência deste gabinete de comunicação do antigo estudante.

#### **b) Distribuição**

A distribuição é entendida como a disponibilidade e acessibilidade dos produtos e serviços (Kotler e Fox, 2014). Ou seja trata-se da localização daqueles para uma área geográfica onde o público-alvo possa encontrá-los mais facilmente (Alves, 1995).

Já Gray (1991), fala de entrega do serviço. Segundo ele, apesar da deslocalização física não ser tão fácil, há pelo menos duas formas de distribuir os serviços que permita satisfazer as necessidades dos consumidores. A primeira prende-se com o uso das próprias instalações, mas tendo em conta a disponibilidade dos clientes, em termos de horário e datas (Kotler e Fox, 2014). Freiberg (2000b) diz que o fundamental é entregar o serviço no local certo e à hora certa. A segunda hipótese prende-se com a utilização de meios não convencionais, tal como o uso de espaços de outras instituições, ou o aproveitamento dos meios de comunicação, como é o caso da televisão e rádio, ou até das plataformas *online*, em sistemas de e-learning, permitindo por exemplo que os cursos sejam leccionados fora do *campus* da universidade.

Posto isto, a disponibilidade e entrega dos serviços e produtos anteriormente indicados, poderá ser feita nos espaços da universidade, mais concretamente na Reitoria, Faculdades, bibliotecas, laboratórios, museus da U.Porto, infraestruturas da UPTEC, instalações desportivas e culturais, locais sociais, como é o caso das cantinas, também através das plataformas *online* (website e redes sociais), do e-mail e do telefone, ou até mesmo via os parceiros da universidade, e Associações Alumni.

De salientar, porém, que conforme menciona Singh (2012), o planeamento da distribuição deverá passar por uma criteriosa pesquisa de mercado, que permita atingir as expectativas dos consumidores. Neste seguimento, há que definir objetivos claros sobre o que se pretende oferecer, com que nível de qualidade e a que custo, verificar se será necessário efectuar extensões das instalações ou se por ventura a utilização de outros canais podem ser uma solução para satisfazer o público-alvo. O advento das novas tecnologias de informação são hoje uma forma alternativa de distribuição de produtos e serviços, criando maior comodidade aos clientes.

Figura 14 - Tipo de distribuição dos produtos/serviços

Produtos  Serviços	Comunicação do serviço	Disponibilidade  Entrega do serviço
Formação	Materiais de Comunicação a colocar nas Infraestruturas U.Porto e dos parceiros  Associações alumni  E-mail marketing  Telefone (envio de sms)  Online (website e redes sociais da U.Porto e parceiros e LinkedIn Alumni U.Porto)  Media Relations  Revista Campus U.Porto  Newsletter  Ações de relações públicas	Infraestruturas U.Porto ou de parceiros e online.
Cartão Alumni U.Porto		Infraestruturas U.Porto e correio (futuramente será apenas online).
Mentoring		Infraestruturas U.Porto, telefone e online.
Coaching		
Apoio ao empreendedorismo e empregabilidade		Infraestruturas de parceiro
Evento  U.Porto Alumni Day		
Evento  Conferência Alumni		
Evento  Alumni Weekend		
Evento  Grande Festa Alumni U.Porto		Infraestruturas U.Porto
Evento  Campos de Férias		
Evento  U.Porto em movimento		Infraestruturas U.Porto e locais públicos
Evento  Visite o Campus U.Porto		Infraestruturas U.Porto
Evento  Música na Reitoria		Infraestruturas U.Porto
Evento  Viagens Temáticas		Infraestruturas de parceiro
Evento  Happy Generations		Infraestruturas de parceiro
APP myU.Porto		Online

### c) Promoção

Quando se fala em promoção, fala-se em comunicação. De que vale criar vários produtos, desenvolver serviços diferenciados e com preços interessantes, se não se comunica eficazmente? Segundo Freiberg (2000b), este item do marketing-mix desempenha um papel fulcral, dado que o que se pretende atingir é uma comunicação de sucesso entre a IES e os seus clientes. Alcança-se uma comunicação de sucesso sempre que se consiga atrair e reter o público-alvo.

Burdenski e Shanklin (1987) realizaram um estudo no final da década de 80, que concluía que as técnicas de marketing mais sofisticadas eram as que devolviam melhores resultados de atração dos estudantes. Este estudo mostra ainda que o correio direto se verificou como umas das formas de comunicação com mais eficácia, sobretudo na angariação de fundos e manutenção da relação com os Alumni.

Kotler e Fox (2014) dizem que é fundamental que as IES informem os seus públicos-alvo dos seus objectivos, ofertas, atividades, entre outros, de modo a dar a conhecer e consequentemente permitir criar interesse nos mesmos. Segundo os autores, a partir do momento que esta comunicação é eficaz, automaticamente se consegue com facilidade a lealdade e apoio dos Alumni, sobretudo na transmissão das mensagens, pois são um veículo de grande influência. Os mesmos autores referem também que a IES deve

reforçar a sua imagem, potenciando o valor da mesma, através de uma comunicação de sucesso. Quanto maior a reputação da imagem, maior o reconhecimento por parte do mercado. A imagem é uma das mais importantes ferramentas de marketing, sendo um precioso ativo da instituição, que apesar de se desenvolver ao longo dos tempos, poderá ser aumentado através da concepção de uma estratégia de marketing inteligente.

Vários são os autores que indicam as formas mais utilizadas e mais bem sucedidas de práticas comunicativas aplicadas pelas IES para com o seu público-alvo. Kotler e Fox (2014) apontam a publicidade, as publicações de marketing (brochuras, panfletos, cartazes, material audio visual, revistas, etc.) e as ações de relações públicas. Já McGrath (2002) diz que a publicidade, o marketing direto e as relações públicas são as formas de comunicar com mais sucesso. Hemsley-Brown e Oplatka (2016) concluíram após a realização de um inquérito, que as formas mais bem aceites e que despertam maior atenção do público são o passa-palavra dos Alumni, familiares e amigos, as plataformas digitais, como é o caso dos sítios da internet e redes sociais, e por fim os meios de comunicação tradicionais, como é o caso da televisão, rádio e imprensa escrita.

Mas um plano de comunicação não poderá ser elaborado sem antes se identificar o segmento, verificar que resposta este procura por parte da instituição, desenvolver a mensagem adequada assente no modelo AIDA, ou seja que atraia a atenção, capte o interesse, desperte o desejo e obtenha uma ação. Depois há que escolher os melhores canais de comunicação, que tenham credibilidade, confiabilidade e agradabilidade, de modo a que a mensagem seja passada e sobretudo compreendida pelos seus públicos-alvo, precipitando no alcance dos objetivos traçados.

Segundo o modelo AIDA, numa fase inicial de comunicação deverão ser usadas estratégias de comunicação que cheguem ao maior número de pessoas possível, dentro do segmento-alvo estabelecido. Porém, ao transitar da fase do desejo para a ação, deverá ser utilizada uma abordagem personalizada (one-to-one).

A estratégia de comunicação neste caso em concreto revelou-se um pouco mais complexa do que era suposto. O estudo efetuado através das entrevistas realizadas aos responsáveis dos departamentos de comunicação Alumni (anexo 1), conclui que existe uma falta de coordenação entre os departamentos da Reitoria e das Faculdades, provocando um certo desentendimento e até mesmo uma organização desencontrada



entre os vários gabinetes em termos de estratégia de comunicação, provocando desta forma uma diminuição da eficácia no alcance dos objetivos pretendidos, ou seja a criação de uma tribo Alumni U.Porto. Já diz o provérbio africano, “se queres ir depressa vai sozinho, mas se queres ir longe leva companhia”.

Por isso, é fundamental e urgente implementar uma estratégia global inteligente, que permita atingir em conjunto resultados mais eficazes. Proponho assim uma comunicação integrada entre a Reitoria e as Faculdades, que deverá assentar no seguinte esquema.

Figura 15 - Esquema de Comunicação Integrada entre os gabinetes de comunicação Alumni da Reitoria e Faculdades



Conforme se poderá verificar do esquema apresentado, a cabeça de todo o processo de comunicação é o gabinete de comunicação Alumni da Reitoria, sendo os gabinetes de comunicação Alumni das Faculdades os seus membros. Com isto, não se quer dizer que a Reitoria exerça uma hierarquia de superioridade sobre os restantes departamentos, mas apenas de coordenação da comunicação. Assim o ponto de partida passa pela reunião de todas as partes, para que se chegue a um consenso geral e comum quanto a esta forma de comunicar em prol de um objetivo comum. Dado que esta iniciativa

partiria da Reitoria, será importante mostrar às Faculdades as vantagens, ou melhor, a proposta de valor em haver esta integração da comunicação de toda a universidade. Com isto permitiria a redução ou até a eliminação de comunicação redundante e de informação duplicada, permitindo assim apenas haver um reforço da mesma. Salienta-se o facto de não haver hierarquia, mas sim a união das sinergias num objetivo comum: a criação da tribo Alumni.

Após a concertação de toda a estrutura de trabalho, deveriam ser mantidas reuniões periódicas mensais, onde haja a partilha de informação das iniciativas, sugestão de estratégias e melhoria da relação e forma de trabalhar esta comunicação conjunta. O importante é haver um alinhamento entre todos. Por isso, em termos de comunicação, se a iniciativa parte da Reitoria, então a mesma é a primeira a comunicar, seguindo-se o reforço dos departamentos das Faculdades. Se for uma ação da Faculdade, então a mesma comunica, havendo reforço por parte da Reitoria. Todas as estratégias de comunicação devem ser partilhadas, pois tal como referido anteriormente, para evitar duplicações e informações desajustadas. O *follow-up* deverá ser feito por todos, pois o sucesso de cada atividade (independentemente de quem organiza) é o sucesso da universidade e suas escolas, isto é, de todos.

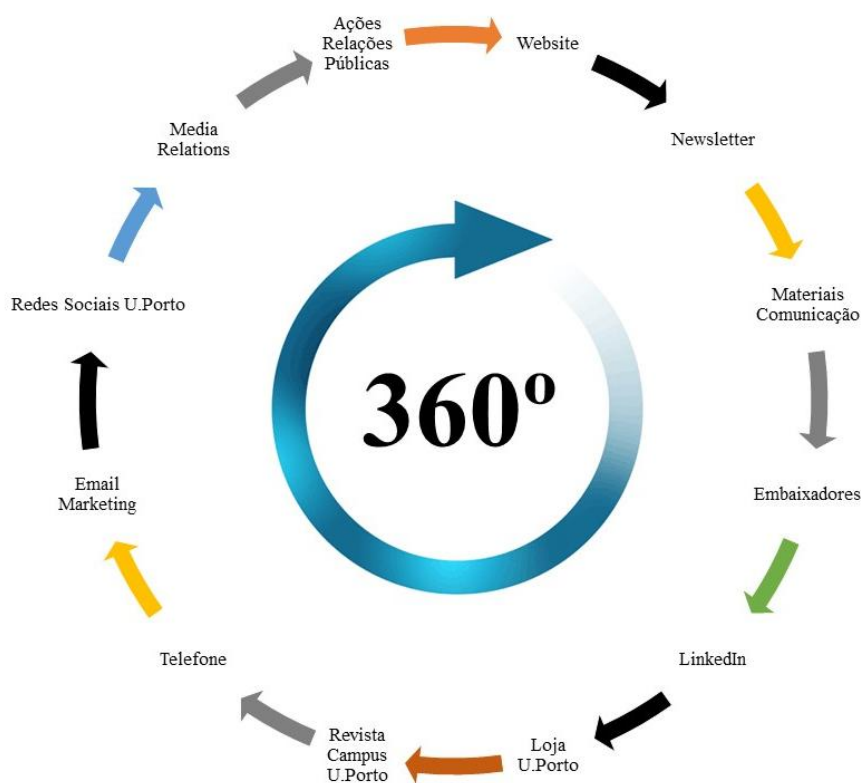
Uma tarefa que se verifica igualmente de elevada importância é a organização da Base de Dados dos Alumni. Esta é uma das pontas soltas existentes atualmente entre os departamentos de comunicação Alumni da Reitoria e Faculdades. Cada departamento está a trabalhar com o que vai conseguindo obter. Porém, seria extremamente fundamental, que houvesse um cruzamento destes dados. Ou seja, seria premente que o departamento da Reitoria tivesse os dados de todos os Alumni inscritos nas diversas escolas, bem como seria importante que cada escola cruzasse os seus dados com os já existentes na Reitoria. Feito este ajuste inicial, depois a atualização deveria ser tratada de forma automática e informatizada. Por exemplo, quem se inscrevesse como Alumni na plataforma da U.Porto, teria um campo onde escolheria a Faculdade e automaticamente esses dados eram transmitidos à IES respetiva. O contrário deveria processar-se da mesma forma, mas neste caso em sentido inverso. O ideal seria organizar em um ano a rede de contactos Alumni existentes na Reitoria e Faculdades, de maneira a possibilitar que a comunicação com os Alumni seja mais eficaz, objetiva e sem duplicações.

Organizada a casa, então vamos olhar para a estratégia de comunicação para o segmento Alumni. Do inquérito por questionário realizado aos Alumni (anexo 2), retira-se a conclusão que a apresentação do departamento de comunicação Alumni não foi bem sucedida desde o início da sua criação. Vários são os Alumni que nem sabem o que é ser Alumni, quanto mais terem conhecimento da existência de um gabinete de comunicação e respetiva proposta de valor. Esta é uma tendência que tem de ser invertida e retificada o mais breve quanto possível. Para tal e para que haja uma comunicação assertiva, apresento uma estratégia de comunicação 360°. É prerrogativa básica nos dias que correm, a não centralização dos investimentos em marketing num só meio. A distribuição da informação de forma integrada entre vários meios, garante resultados bem mais positivos, usando ações *online* e *offline*, e permite ao mesmo tempo que o público se envolva com a organização, sendo mesmo por vezes, co-criador de conteúdos.

Atrair o número máximo de Alumni a um custo mínimo, passa pelo desenvolvimento de um plano de comunicação arrojado, que permita o envolvimento do público-alvo, ativar a comunicação, aumentar o *storytelling* e incrementar o número de Alumni na rede, bem como a sua participação ativa. A ideia será trabalhar uma comunicação *below the line* e não uma comunicação *above the line*, por forma a minimizar os gastos, dado que a universidade se encontra em contenção de despesa e intensificação de receita. Mas o foco passa por trabalhar numa estratégia assente em três paradigmas:

- O envolvimento contínuo dos Alumni deve ser conquistado e não esperado que aconteça de forma natural;
- A estratégia de comunicação deverá ser construída a partir das necessidades dos Alumni e não a partir do que a universidade pretende;
- O melhor conteúdo gera sempre uma ação.

Figura 16 - Esquema de Comunicação 360°



Como abordagem inicial proponho que seja feita uma pesquisa dos Alumni que normalmente costumam a envolver-se e a participar nas atividades levadas a cabo pelo gabinete. Feito isto, vamos então contactar aqueles que nada dizem, mas que constam da Base de Dados. Como?

### **Material de Comunicação | Flyer**

Vamos preparar um flyer físico para enviar por correio e uma versão digital para remeter por e-mail, o qual terá como principal mensagem a apresentação do gabinete e sua proposta de valor. A ideia não é fazer uma apresentação como se fosse a primeira vez que se está a contactar, mas sim num modo de continuidade.

Figura 17 - Exemplo de flyer para apresentação do gabinete Alumni



Feitas as apresentações, depois há que passar para velocidade cruzeiro e utilizar todos os meios e ferramentas já ao dispor, bem como pôr em prática outros que possam não estar a ser usados.

## Material de Comunicação | Cartazes

Para determinados eventos, faz sentido afixar cartazes impressos em locais estratégicos, quer nas infraestruturas da U.Porto, quer nas instalações dos parceiros. Cada cartaz deverá ser elaborado tendo em conta o conceito do evento e o tom e intensidade da mensagem que é dirigida aos Alumni. Não se prevê a necessidade de grandes produções deste tipo de material, como outrora se fazia, pois toda a comunicação será reforçada pelos restantes suportes de comunicação *offline* e *online*.

## Media Relations

A assessoria de imprensa é uma forma gratuita de dar visibilidade, chegando a um número considerável de pessoas, por atingirem meios de massas. Vários são os modos de fazer gerar notícias, tal como o envio de comunicados de imprensa sempre que haja uma notícia a comunicar (ou de um evento que vai haver ou que já aconteceu), sobre alguma iniciativa que possa criar impacto para a sociedade, ou que implique o envolvimento de algum Alumni que seja figura pública, entre outros.

A criação de histórias em torno dos Alumni são igualmente maneiras de gerar notícia. O *storytelling* tem sido um dos conteúdos mais utilizados nos últimos tempos na

abordagem aos media, pois para além de criar *buzz* junto dos mesmos, ajuda também na co-criação. O importante é apanhar um gancho que gere interesse e a partir do qual se possa contar uma boa história.

A sugestão aos meios de comunicação social da publicação de um artigo de opinião, que possa ser criado por um Alumnus/a, ou até mesmo a proposta de uma entrevista, são outras formas de gerar notícias em torno deste público-alvo.

O importante é fazer uma boa assessoria de imprensa, porque bem trabalhada tem resultados brilhantes e permite visibilidade e um alcance em grande escala.

As notícias geradas deverão ser partilhadas na *newsletter*, na revista Campus U.Porto, nas redes sociais e na plataforma *online* dos Alumni.

### **One-to-One**

O contacto One-to-One é uma das formas de comunicação mais relevantes para esta estratégia. Todas as pessoas gostam de se sentir especiais, sobretudo este público. Os Alumni ao perceberem que estão a ter a atenção da sua *alma mater*, vão acabar por se envolver com a mesma, pois irão sentir que não foram esquecidos e que a relação não terminou quando receberam o diploma. Para que isto seja possível, proponho o contacto telefónico, um convite para visitar a Reitoria ou para um pequeno-almoço ou almoço, que permita o contacto direto e a realização de uma boa e honesta conversa. Por exemplo na FEP, uma ação que funciona bem neste âmbito é a organização de um encontro para comer o bolo rei com os Alumni que estão no estrangeiro, quando os mesmos vêm a Portugal por alturas do Natal. Esta abordagem de proximidade gera empatia e conexão. Apesar de ser uma tarefa árdua e que dá bastante trabalho, acredito que os resultados alcançados são bastante relevantes para se atingir o tão desejado envolvimento.

### **Revista Campus U.Porto**

A *Campus U.Porto* é uma revista dirigida não só aos antigos estudantes, mas a toda a comunidade académica (estudantes, Alumni, colaboradores, docentes e investigadores) e a públicos externos, tendo vindo substituir a antiga revista U.Porto Alumni. Com conteúdos melhorados e um grafismo mais apelativo, este suporte pretende aproveitar as potencialidades do *online* e ao mesmo tempo reforçar a ligação à universidade, não

deixando de dar atenção aos antigos alunos. Neste sentido, proponho que seja mantida a continuidade desta revista, com uma publicação periódica de 6 meses, por ser uma forma de criar uma conexão dos antigos alunos à sua *alma mater*. A publicação de entrevistas realizadas aos Alumni, ou então de artigos de opinião escritos pelos mesmos (que poderão ser usadas para a assessoria de imprensa), é uma maneira de criar uma relação entre as partes e ao mesmo tempo de fazer com que o Alumnus/a seleccionado se sinta importante. Esta revista assim que publicada e enviada, deverá estar disponível para consulta no site, divulgada nos canais sociais e acessível via APP myU.Porto.

### **Newsletter**

Todas as semanas, os membros da comunidade Alumni da U.Porto recebem por e-mail uma *newsletter* com conteúdos informativos sobre o que de mais importante vai acontecendo na universidade. Integrando uma grande variedade de conteúdos multimédia, esta *newsletter* semanal pode ser subscrita gratuitamente pelo antigo estudante da Universidade do Porto. A continuidade desta *newsletter* é fundamental para lembrar os Alumni que a U.Porto existe e que tem sempre um carácter ativo. Esta comunicação também deverá estar acessível na APP myU.Porto

### **E-mail Marketing**

O e-mail é uma via fácil e sem custos que tem sido muito usada para fazer chegar informação rapidamente ao interlocutor. Deve ser usado de uma forma inteligente e sem grande frequência, caso contrário, vai haver desinteresse por quem recebe, acabando por cansar e apagar a relação. Para comunicar de forma detalhada um evento, uma iniciativa ou ação que se irá realizar, bem como para enviar a *newsletter* semanal, este meio de comunicação é um bom veículo. É necessário evitar que este tipo de e-mails caiam em *spam*, pelo que será necessário ter cuidado na sua elaboração. Ressalvo o uso moderado.

### **Ações de Relações Públicas**

As ações de relações públicas são uma forma de atrair o nosso *target*. Realizar uma ação que comunique por si só os objetivos pretendidos, já é meio caminho andado para chegar ao público-alvo. Para além de criarem proximidade são, igualmente, formas agradáveis de se dar a conhecer um projeto e que geram interesse e envolvimento do

público. Como o principal fim do Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto é atrair os Alumni, sugiro que se criem duas ações fundamentais de relações públicas, que tanto permitirão chamar os Alumni à *alma mater*, como também permitirão que a *alma mater* vá ao encontro dos mesmos. Assim proponho que sejam realizadas as seguintes ações:

- **Alumni Welcome Event** – a realização desta ação deverá ser efetuada no início do ano, e tem como objetivo dar as boas-vindas a todos aqueles que terminaram o seu diploma na U.Porto e que se tornaram Alumni desta mesma instituição. Nesta sessão será feita a comunicação da proposta de valor que a universidade tem relativamente aos Alumni. Esta é uma forma de acolhimento, de atração e de criação de uma relação com este público. Este é um evento especialmente direcionado para o subsegmento “Antiguidade Cristal”. Sugestão de data: Janeiro.
- **Let’s do Business** – será o dia de ir às empresas. A ideia é identificar empresas que possam ter Alumni U.Porto a trabalhar e ir diretamente às mesmas fazer uma visita. Esta é uma forma de dar a conhecer o projeto Alumni e ao mesmo tempo angariar contactos. Ir ao encontro e estar disponível, cria proximidade. Sugestão de data: Janeiro a Dezembro (uma vez por mês).

### **Parcerias**

Estabelecer parcerias é uma questão estratégica quando se trata de comunicação. Os parceiros podem ser usados para fazer descontos em produtos e serviços a oferecer aos Alumni, ou para apoiar e patrocinar atividades. O negócio é feito através de uma troca de interesses, isto é, os parceiros contribuem com algo e usufruem ao mesmo tempo de uma rede de contactos bastante alargada e a qual será de certeza interessante para a divulgação e criação de visibilidade para a sua marca. Até ao momento já se realizaram parcerias com a Home Insted, Vidago Palace, Pedras Salgadas Spa & Nature Park, Teatro Rivoli e Teatro do Campo Alegre, Glass Drive, Glea, Pneus da Cidade, Haliotis Porto, Italmed, Fold N Visit, Associação Zuikookan – Centro de Artes Orientais em Portugal, Baumhaus - Investimentos Imobiliários Unipessoal, Lda, Miminho aos Avós, SurfinMonkeys, e Banco Santander. Considero, todavia, que deveriam ser feitos esforços para a realização de mais parcerias, sobretudo, com: entidade seguradora, concessionário de automóveis, ginásio, centro de yoga, tai-chi e meditação, unidades hoteleiras, centros de estética, agência de viagens e outros serviços úteis para o dia-a-



dia. Como já referido na subsecção “produtos”, é importante perceber junto dos Alumni, os seus reais interesses e tentar ir ao encontro dos mesmos. Ter também parceiros que ajudem na realização de atividades, permitindo a redução dos custos das mesmas é premente quando se lida com orçamentos reduzidos. Poder contar sempre com a C.M. Porto e com outras entidades públicas da cidade do Porto, tal como Bombeiros, Proteção Civil, entre outros, será sempre um *plus*.

### **Embaixadores**

Ter pessoas de renome e até outras menos conhecidas da esfera pública a dar a cara pela instituição, é sempre importante em qualquer ação de comunicação. Neste caso dos Alumni, é fundamental contar com pessoas como Álvaro Siza Vieira, Eduardo de Souto Moura, Ilda Figueiredo, João Barata Feyo, ou até Miguel Cadilhe, entre outros, que testemunhem em vídeo o seu apoio para com a universidade onde se diplomaram. Também uma simples fotografia pode mostrar suporte à sua *alma mater*. Por exemplo, poder ter fotografias de famílias da U.Porto Generations, como é o caso das famílias Von Hafe Pérez, Castro Lopes, Ferreira, ou São Simão, que vestiram literalmente a camisola pela sua *alma mater*, são fundamentais para passar o orgulho e o carinho por uma universidade que tanto lhes deu e que desta forma sentem que estão a dar algo àquela. Estas fotografias devem para além de ser publicadas no site, ter também uma divulgação nas redes sociais, na revista Campus U.Porto, na *newsletter*, e até nos media através da divulgação de uma história associada (o fundamental é conseguir um gancho que crie interesse nos media).

### **Associações Alumni**

A última tendência a nível mundial, tem sido a criação de associações de membros, que permita o envolvimento dos mesmos e que leve ao crescimento das organizações. Tal como refere o *best-seller* “The Membership Economy” de Robbie Kellman Baxter (2015), as organizações que têm adotado o modelo de associação têm encontrado sucesso na construção de relacionamentos duradouros, usando redes de associados e desenvolvendo benefícios com alto valor acrescentado como forma de aumentar a lealdade e o envolvimento dos seus membros.

Este novo foco de associativismo tem permitido o desenvolvimento de novas táticas, que têm ajudado as organizações a expandirem-se. O mais importante destas associações é, sobretudo, o envolvimento dos seus membros, mais que propriamente a geração de receita. Quando as organizações oferecem algo aos seus membros aos quais traga valor, os mesmos vão apoiar a associação, lutar por ela, originando, por consequência, a sua retenção.

A relação com um membro é como se fosse um casamento, ou seja, espera-se que dure por muito tempo. Mas tal como o casamento, é preciso investir muito para que esta relação crie frutos e tenha a maior durabilidade possível. Espera-se, pois, que ambas as partes contribuam e que a relação se adapte e cresça ao longo do tempo. Se se verificar que a relação oferece pouco ou nada para as partes, o que irá acontecer é que os membros dessa relação vão sentir-se usados, negligenciados, ou até mesmo traídos, e a separação acabará por ser o fim.

Assim, aproveitando os bons exemplos aplicados em IES estrangeiras, mas também os já existentes na casa, como é o caso bem sucedido da FEUP, e dos grupos além-fronteiras, deve ser levado a cabo um maior incentivo à criação de Associações Alumni a nível nacional.

Tal como as universidades dos EUA e também as britânicas que incentivam e crescem com o envolvimento gratuito dos seus antigos alunos, que voluntariamente se juntam para criar uma coesão grupal, sempre com o apoio da sua IES, também os Alumni U.Porto no estrangeiro, que se juntam em associações e elevam a sua universidade com iniciativas. Assim, esta prática deverá ser incentivada pela *alma mater* também a nível nacional, pois é uma forma natural de desenvolvimento consistente da tão desejada tribo U.Porto. Identificar todas as associações já existentes, e incentivar a criação de uma associação por distrito ou por província, será o desafio. Depois reunir com as mesmas com o propósito de ouvir as mesmas, perceber as suas necessidades, acolher as ideias e traçar um caminho que possa ser frutífero para todas as partes. O ideal é sempre que haja uma iniciativa do gabinete do antigo estudante da U.Porto, as associações sejam envolvidas e tentem angariar participantes para a ação ou então que repliquem o mesmo evento no seu local de representação, e o contrário também é bem aceite. A ideia será criar um efeito massa, ou seja tudo o que acontece no Porto, replica-se ou tenta-se replicar nas províncias onde existam as Associações Alumni e vice-versa. Chamar estas

peças para darem a cara pela sua *alma mater*, envolvê-las nas atividades organizadas pela IES, trabalhar em conjunto com as mesmas, poderá refletir em resultados de elevado sucesso, tal como acontece no estrangeiro.

### **Merchandising U.Porto**

A Loja da U.Porto é a única loja oficial detida e administrada pela universidade. Situada no edifício histórico da Reitoria da U.Porto, a loja conta com uma enorme variedade de produtos exclusivos e de alta qualidade e todo o *merchandising* oficial da universidade. São vários os produtos que incluem o logotipo da universidade, desde camisolas, pólos, pins, etc. Neste estabelecimento encontram-se, igualmente, um conjunto de requintados produtos desenvolvidos por designers nacionais, mas também peças produzidas por marcas de referência a nível internacional. Dispõe ainda de um amplo catálogo com centenas de obras das editoras da U.Porto, assim como da Fundação Calouste Gulbenkian e outras editoras.

Por se tratar de uma loja de certo modo icónica, não só pelos produtos, mas também pela sua localização, seria fundamental dar a conhecer este espaço aos Alumni. Por isso, o alargamento do horário de funcionamento, pelo menos uma vez por semana, por forma a dar oportunidade aos Alumni de visitar, conhecer e adquirir na loja U.Porto depois do seu horário laboral, é a proposta. A iniciativa “Música na Reitoria” seria uma forma de cross-selling, que permitiria atrair o público e dar, ao mesmo tempo, a conhecer aquilo que esta loja tem para oferecer.

### **Fundraising**

Criação de um mural de doação. Neste mural estará presente o nome de todos aqueles que contribuem para o financiamento gratuito da Universidade do Porto. É um modo de agradecimento e de criação de notoriedade para todos os mecenas desta instituição. Tornar visível este ato de dar, leva a que psicologicamente as pessoas se sintam impulsionadas a contribuir, pois gostam de ver o seu nome exibido e enaltecido numa tão mui nobre casa. Dar para apoiar projetos de investigação, ou para patrocinar os estudos de um aluno de sucesso com poucos recursos financeiros, ou simplesmente dar para a casa que o acolheu durante anos e que tanto lhe deu.

Outra opção que acaba por ser facilitadora na tomada de decisão dos Alumni, é colocar à disposição (por exemplo, na plataforma digital) uma lista de necessidades da U.Porto, que poderão ser apoiadas por eles. Para além das bolsas de estudo e dos projetos de investigação já referidos, está-se a falar de contribuir para coisas bastantes práticas que ajudariam a melhorar o dia-a-dia da universidade, tal como cadeiras, mesas, bancos de jardim, quadros digitais, ou até mesmo a renovação de uma sala de aula. O compromisso da universidade também poderia ser colocar o nome do mecenas no(s) objeto(s) para os quais ele contribuiu. Portanto, muito ou pouco não tem importância, o que importa mesmo, é dar.

Figura 18 - Exemplo de Mural Solidário do ISCET



### **Website Alumni.up.pt**

Começando pela plataforma *online* Alumni.up.pt, considero que a mesma tem um grafismo bastante apelativo e muito *clean* em termos visuais, bem como é de fácil navegação. Contudo, acho que falta objetividade e carácter intuitivo ao mesmo.

Figura 19 - site <https://Alumni.up.pt/>



Bem-Vindo(a) de volta à Universidade do Porto!

Assim, a minha sugestão vai no sentido de reorganizar os conteúdos do site em “Alumni”, “ligue-se”, “usufrua”, “colabore” e “conheça”, em vez das atuais secções “Alumni”, “ligue-se”, “cresça”, “colabore” e “inspire-se”. A ideia é evitar a duplicação de informação e ser o mais claro possível para quem consulta o site.

Na secção “Alumni” deixava a nota de boas-vindas, mas retirava a informação “Alumni carreira & experiência”, “Alumni empresas” e “Alumni internacional” e colocaria alguns dados-chave de relevo, tal como o número de Alumni existente atualmente, número de eventos realizados e taxa de adesão, taxa de empregabilidade, valores de *fundraising*, número de elementos da comunidade Alumni no LinkedIn, entre outros que possam ser de carácter pertinente transmitir.

Figura 20 - Exemplo de apresentação dos dados-chave



No final da *homepage* colocaria a composição da equipa, dando nomes a quem fala e dá a cara aos Alumni, pois entendo que a personalização cria proximidade.

Figura 21 - Exemplo de apresentação da equipa



Na barra informativa “junte-se à comunidade Alumni mais dinâmica do LinkedIn”, substituiria apenas por “junte-se à comunidade Alumni U.Porto”, indicando aqui a proposta de valor de fazer parte desta comunidade. Por fim, manteria os destaques das notícias e dos eventos e criaria nesta página um destaque “Alumni nos social media”. Será fundamental que estes highlights se mantenham sempre atualizados, e com a data mais recente. Ao clicar no título de cada um destes destaques, deverá ser permitido aceder à página de cada um dos temas, onde possibilitaria encontrar as notícias mais antigas ou a informação de outros eventos.

Figura 22 - Exemplo de apresentação de destaques na *Homepage*



Na nova secção “ligue-se”, manteria os submenus “atualize os seus dados pessoais”, “leia a revista Campus U.Porto”, “subscreva a *newsletter*”, “junte-se ao LinkedIn”, “junte-se a associações Alumni”, e acrescentaria “Alumni internacional”. Os restantes submenus existentes atualmente, retiraria desta secção.

Na nova secção “usufrua”, incluiria “loja U.Porto”, “cartão Alumni U.Porto”, “apoio à empregabilidade”, e “prossiga os estudos”, passava o submenu “seja empreendedor” para a designação “apoio ao empreendedorismo”, excluiria “obtenha aconselhamento” que englobava no “apoio à empregabilidade”, e “inicie-se no LinkedIn” que seria parte do já existente “junte-se ao LinkedIn”.

Na secção “colabore” retiraria o submenu “como pode ajudar”, pois é uma informação generalizada que deve estar incluída em cada submenu deste grupo, não fazendo sentido haver um submenu a explicar em que consiste esta área, quando nenhuma das outras secções tem algo idêntico. Deixaria os submenus “faça voluntariado”, “seja um embaixador”, “seja um mentor”, “ofereça um estágio”, “colaborações empresariais”, “apoie a investigação científica” e “faça uma doação”. Adicionaria um submenu “seja coach”, ao qual estaria associado este novo serviço.

Na secção “conheça” manteria os submenus “Alumni ilustres”, “embaixadores Alumni U.Porto”, “Alumni no mundo”, “percursos de sucesso”, “empreendedores”, “visit o campus U.Porto” e “U.Porto Generations”. Acrescentaria os “eventos” nesta secção, bem como os submenus “Alumni news” que estaria com link ao menu notícias da página principal, e “Alumni nos social media”, também com link para o menu a criar na página principal do site. O submenu “encontros Alumni” deveria ser incorporado no submenu “eventos”, bem como qualquer outro tipo de evento. A estrutura gráfica desta proposta de reestruturação do portal Alumni está demonstrada no anexo 6.

### **LinkedIn | [www.linkedin.com/edu/school?id=16101](http://www.linkedin.com/edu/school?id=16101)**

A comunidade digital LinkedIn da U.Porto conta já com 30.000 Alumni. O LinkedIn constitui, atualmente, uma das plataformas mais bem organizadas que possibilita o contacto entre os antigos estudantes da U.Porto e o estabelecimento de redes profissionais, razões pelas quais assume um papel central na comunicação da U.Porto com a sua comunidade de antigos estudantes. Para além do grupo oficial “Universidade do Porto Alumni”, pode ser igualmente encontrada nesta rede digital os subgrupos

geridos pelos embaixadores espalhados pelo mundo. A continuidade desta plataforma é muito importante, pois cada vez mais a ligação entre as pessoas e o mundo dos negócios é feita de forma digital, logo a dinamização desta rede deve ser uma constante. Ir ao encontro dos Alumni e pedir conexão é uma das formas de ligar esta comunidade como um todo. Deveria haver também uma ligação com as comunidades Alumni criadas pelas Faculdades, para que haja uma comunicação integrada entre todas as partes.

### **Redes Sociais**

- Facebook | [facebook.com/Universidadedoporto](https://facebook.com/Universidadedoporto)
- Twitter | [twitter.com/UPorto](https://twitter.com/UPorto)
- Instagram | [instagram.com/uporto](https://instagram.com/uporto)
- Youtube | [youtube.com/Universidadedoporto](https://youtube.com/Universidadedoporto)

Nos dias que correm, em que praticamente toda a gente tem uma página de facebook, ou uma conta no twitter ou instagram, não poderá o Gabinete do Antigo Estudante U.Porto pôr-se à margem destas plataformas de conectividade. Por isso, penso que faz todo o sentido manter a dinâmica já existente, isto é, utilizar os canais sociais da U.Porto, para divulgar a informação Alumni. Poderiam ser criadas novas contas com especial enfoque neste público, porém creio ser fundamental aproveitar a força e sinergia já obtida pelas páginas já existentes, uma vez que a U.Porto é a instituição que tem a maior presença nacional no facebook e é a universidade europeia com maior presença no instagram.

Contudo, sugiro que sejam feitas algumas afinações na forma como se estão a utilizar estas redes. Numa fase inicial, seria fundamental picar cada registo dos Alumni e convidar os mesmos a fazerem parte destas plataformas digitais. Depois há que criar conteúdos e incentivar os Alumni a partilhar informação com a universidade.

Tratam-se de plataformas que facilitam a divulgação dos eventos (sobretudo o facebook), na promoção da revista, na distribuição da *newsletter* semanal, a dar visibilidade a artigos que possam ser publicados nos meios de comunicação social e na partilha de muito mais informação considerada pertinente.

O lançamento de passatempos permite o envolvimento dos Alumni, bem como o aumento dos seguidores. Tal como por exemplo, poderá ser feito um concurso, em que se o seguidor fizer gosto na publicação e colocar um comentário a sugerir a dois amigos antigos alunos da U.Porto a juntarem-se à comunidade U.Porto, em que os mesmos têm



também de fazer gosto na página Alumni U.Porto, poderá habilitar-se ao sorteio de um prémio (a definir junto de um parceiro). Também a criação de *storytelling* ajuda na co-criação e envolvimento deste público-alvo. Tal como, as histórias criadas para divulgação nos meios de comunicação social, poderão ser partilhadas aqui e a partir da história, pedir aos fãs para contarem uma história idêntica – a sua história. A publicação de vídeos curtos, com um máximo de um minuto, tem sido uma prática muito frequente nestas plataformas, gerando um aumento do acesso às mesmas, logo esta poderá ser, igualmente, uma opção para o envolvimento dos antigos alunos. Várias são as formas de atrair os Alumni. O uso inteligente e bastante cuidado destas plataformas digitais, pode trazer grandes vantagens para a união e recrutamento de novos elementos para a rede. O que é importante é a criação de um plano estratégico para as diversas redes sociais.

#### **d) Preço**

Este componente do marketing-mix assume uma certa importância no contexto das IES, dado que é a partir de uma boa definição deste elemento que permite o bom equilíbrio do orçamento da organização. Segundo Kotler e Fox (2014), o preço pode determinar a perceção da qualidade da instituição aos olhos do cliente. Ou seja, torna-se assim um fator fundamental em termos de definição do segmento a atingir. Os autores referem ainda que a marcação de uma política de preço começa com a definição dos objetivos que se pretendem alcançar. A partir daqui deve ser encontrada a estratégia de preço mais adequada.

De acordo com Gray (1991), a estratégia de preço deverá ser direcionada para uma das seguintes orientações, ou para uma combinação das mesmas: custos, procura de mercado e concorrência.

Kotler e Fox (2014) mencionam que a marcação do preço pode seguir várias abordagens, dependendo da forma como as instituições querem marcar os preços. A mais tradicional é a abordagem de preço único, ou seja todos os clientes pagam o mesmo pelo produto/serviço. Porém, poderá haver uma política de preço baseada na diferenciação, consoante os objetivos que se pretendam alcançar. Por isso poderá haver preços faseados por unidade temporal, por unidade de compra, preço escalonado, preço com desconto, ou outro tipo de abordagens de preço.

No caso da estratégia em questão, primeiramente é premente perceber que a U.Porto para além de querer atrair e reter os Alumni, tem interesse em angariar receita da atividade realizada com os mesmos, quanto mais não seja através das iniciativas de *fundraising*. Por isso, há que ter em atenção a forma de marcação de preços, pois a U.Porto não pode perder verba do seu orçamento, mas ao mesmo tempo os Alumni têm de sentir que estão a ganhar algo com esta ligação. Desta forma, creio que é fundamental estipular uma certa diferenciação dos Alumni e os estudantes que não o são. Também é importante que os Alumni que prestam serviços de forma voluntária usufruam de um desconto superior aos restantes Alumni, pois é fundamental que os mesmos percebam que a *alma mater* reconhece o seu contributo. Os Alumni que fazem serviços de voluntariado são os que prestam serviços de *mentoring*, *coaching*, apoio ao empreendedorismo e empregabilidade e todos os que fazem parte das associações Alumni em Portugal e no Mundo. Assim, sugiro a definição de preços tendo, sobretudo, em conta uma abordagem de preço único ou desconto percentual sobre o preço base, conforme o seguinte esquema.

Figura 23 - Tabela de Preços

Produtos  Serviços	Preço Alumni	Preço Alumni Voluntário
Formação	10% desconto sobre preço base	15% desconto sobre preço base
Cartão Alumni U.Porto	Descontos indicados na secção dos produtos/serviços	Descontos indicados na secção dos produtos/serviços
Mentoring	Gratuito	Gratuito
Coaching	Gratuito	Gratuito
Apoio ao empreendedorismo e empregabilidade	Gratuito	Gratuito
Evento  U.Porto Alumni Day	Entre 20 e 25€/pax	Entre 15e 20€/pax
Evento  Conferência Alumni	Entre 50 e 75€/pax	Entre 50 e 75€/pax
Evento  Alumni Weekend	Entre 200 e 300€/pax	Entre 200 e 300€/pax
Evento  Grande Festa Alumni U.Porto	Entre 20 e 25€/pax	Entre 15e 20€/pax
Evento  Campos de Férias	100€/criança/semana	75€/criança/semana
Evento  U.Porto em movimento	5€/pax	Gratuito
Evento  Visite o Campus U.Porto	Gratuito	Gratuito
Evento  Música na Reitoria	5€/pax	Gratuito
Evento  Viagens Temáticas	Entre 1000€ e 2500€/pax	Entre 1000€ e 2500€/pax
Evento  Happy Generations	5€/pax	3€/pax
APP myU.Porto	Gratuito	Gratuito

Os preços referidos na tabela são indicativos. Não foi realizado um orçamento para as atividades propostas, devido à falta de acesso a dados da U.Porto que se tornam fundamentais para a sua elaboração. Para além disso, para se achar o preço exato para

cada evento, seria necessário efetuar o programa do mesmo ao detalhe. O preço final pode variar muito do local e do que esteja incluído.

#### **e) Pessoas**

Os eventos que acontecem ao longo de uma vida, são formas de construir e desenvolver relações. Segundo Harmeling et al (2016), os acontecimentos com expectativas, podem ser motivo de incremento dos relacionamentos, ao passo que os acontecimentos sem expectativas podem ser momentos de viragem nas relações, criando grandes impactos nas mesmas. Assim todos os momentos de contacto entre os colaboradores da U.Porto e os estudantes são fundamentais para a criação de uma boa relação e para garantir a sua proximidade à *alma mater* assim que chegarem a Alumni. Também após o diploma, e enquanto Alumni, é importante que estes sintam que são tratados de forma cuidada por parte dos colaboradores da U.Porto. O objetivo máximo é envolver os Alumni por forma a criar uma tribo. Por isso há que considerar os seguintes princípios básicos que os colaboradores U.Porto devem ter aquando um relacionamento com os Alumni:

- Refletir no seu trabalho os valores e a missão da universidade, através de um serviço e apoio aos Alumni que traduza ética e responsabilidade social, com respeito às diferenças de opinião, interesses e não discriminação racial e sexual;
- Reforçar por palavras os princípios de honestidade, integridade e confiança, que constituem a base para relacionamentos de longo termo;
- Colocar o bem-estar da instituição e seus antigos alunos acima do ganho pessoal, evitando conflitos de interesses e tratando os colegas e Alumni com cortesia e respeito, em prol de um objetivo maior;
- Reunir esforços que suportem a interação entre o plano estratégico da instituição e os interesses dos Alumni;
- Ter iniciativa com sugestões estratégicas que conduzam à liderança da instituição, e que transmitam os pontos de vista e os interesses dos Alumni;
- Basear o seu trabalho nas melhores práticas, que mostrem uma compreensão honesta dos Alumni.

O foco é criar momentos de verdade positivos que levem à atração dos Alumni e ao mesmo tempo possibilite a retenção dos mesmos por longo tempo.

#### 4.5 Implementação, avaliação e controle

Não basta só ter um bom plano de marketing, se a sua implementação não for feita de forma eficaz. A análise de Zinkhan e Pereira (1994) fez concluir que a ausência de um trabalho de implementação e avaliação são efetivamente o mais preocupante. Referem ainda que estas são fases imprescindíveis e que a sua omissão pode pôr em causa todo o planeamento prévio. Simkin e Dibb (1997) acrescentam ainda que erroneamente muitos autores desconsideram estas fases de implementação e avaliação como sendo parte integrante e importante para a boa execução e sucesso de um plano de marketing, dando assim ênfase à necessidade de existir um equilíbrio entre o desenvolvimento do plano de marketing e a sua efetiva implementação.

A fase de implementação assegura que a estratégia definida no plano de marketing seja aplicada na altura certa e na sequência correta. De seguida, é apresentado um cronograma de execução das atividades, tendo em conta o início do mesmo em 2018.

Figura 24 - Cronograma de execução



A fase da avaliação contempla em si o controlo, que é uma forma de avaliar os resultados delineados versus os alcançados. O controlo é um patamar necessário, pois estabelece pontos de referência que permitem verificar se o plano de marketing está a ser implementado com sucesso.

Para tal, deverá ser feita uma análise quantitativa e qualitativa da implementação da estratégia. A métrica quantitativa refere-se aos números alcançados. Neste caso concreto deverá ser colocado à priori a indicação de um objetivo quantitativo a atingir em termos de: registos novos de Alumni, inscrições em formações, participações nos eventos, vendas de merchandising, descarregamentos da APP, valor angariado/contribuições através de *fundraising* e análise das plataformas digitais, quer em termos de *google analytics*, quer em termos de *engagement* dos Alumni no que toca a redes sociais, bem como no que diz respeito à taxa de abertura dos e-mails.

A análise qualitativa é outra forma de avaliação, a qual é verificada pela satisfação dos Alumni, através de inquéritos de satisfação, bem como questionando os parceiros sobre a performance das ações. Neste caso, os inquéritos de satisfação deverão ser efetuados sempre que findar uma atividade ou no caso dos canais digitais ou outros produtos/serviços de uma forma periódica.

Os resultados obtidos permitem olhar para os números e verificar se os objetivos estratégicos foram ou não atingidos na fase de implementação. Se foram atingidos, então a estratégia pode ser replicada no futuro. Se não, há que estudar alterações e novos desenvolvimentos na estratégia, que ditem melhorias na sua futura implementação e consecutivamente no alcance dos resultados.

Figura 25 - Métodos de Avaliação

Ação	Indicadores	Metas	Periodicidade Controlo
Integração da comunicação entre Gabinetes Alumni, Reitoria e Faculdades	Nº reuniões Efetivação da comunicação integrada	1 reunião / mês	Mensal
Organização Bases Dados	Grau de operacionalização da BD	100% operacional / ano	Mensal, Anual
Verificação dos Alumni registados e por registar	Nº Alumni registados	Aumento de 5% / mês	Mensal, Anual
Envio flyers para Alumni que não estão registados	Taxa de chegada Nº Alumni registados	Aumento de 20% / ano	Anual
Fazer encontros one-to-one com Alumni que não participam nas atividades	Nº de encontros Nº Alumni participantes	2 encontros / mês 250 Alumni	Mensal
Media Relations	Nº de artigos publicados	Aumento de 15% no final do ano	Diário, Semanal, Mensal, Anual
Revista Campus U.Porto	Nº de Alumni destinatários	Aumento 20% / ano	Anual
Newsletter / Email marketing	Taxa de abertura	Aumento 20% / ano	Anual
Organização dos Eventos/ações RP	Nº Alumni participantes Satisfação dos Alumni Satisfação dos Parceiros	Aumento 20% / ano Avaliação média de 85% muito bom ou excelente	Final de cada evento
Angariar novas parcerias	Nº parceiros % desconto no preço base dos serviços / produtos	Aumento 5% / ano Desconto de 5 a 15%	Mensal, Anual
Verificação das Associações Alumni existentes e incentivar à criação de novas associações	Nº Associações Alumni	Aumento 25% / ano	Mensal, Anual
Google analytics	Nº visitas ao site Nº novos utilizadores	Aumento 5% / mês	Mensal
Convidar Alumni para fazer parte do LinkedIn e seguir redes sociais	Nº novos membros Nº partilhas e gostos Nº publicações semanais	Aumento 5% / mês	Diário, Semanal, Mensal, Anual
Formação	Nº inscrições Alumni	Aumento 5% / ano	Anual
Fundraising	Valor angariado	Aumento 15% / ano	Mensal, Anual
Mentoring, Coaching, Apoio à empregabilidade e empreendedorismo	Nº pedidos Taxa de execução Taxa de sucesso Satisfação dos Alumni	Aumento 20% / ano	Mensal, Anual
APP MyU Porto	Nº downloads Taxa participação fórum	100 downloads / mês Participação diária	Diário, Semanal, Mensal, Anual

Estas são as ações que, a meu ver, são as que mais necessidade têm de ser controladas, por forma a se alcançar os objetivos estratégicos estipulados para o presente plano. Porém, considero ao mesmo tempo que os indicadores e as metas apresentados deverão ser devidamente analisados pela equipa do Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto, por forma a serem o mais próximo da realidade quanto possível. O importante é que toda a estratégia e implementação desaguem em sucesso.

#### 4.6 Conclusão

Conclui-se deste capítulo que a análise dos ambientes externo e interno levam ao delineamento das oportunidades e ameaças, e das forças e fraquezas que a U.Porto tem de contornar ou potenciar, de modo a atingir o objetivo de marketing do presente plano. A estratégia de marketing foi, então, desenhada em torno deste objetivo, incorporando cinco dos P's do marketing-mix, por serem os que atendem às necessidades dos Alumni, e que permitem potenciar a sua atração e retenção à *alma mater*.

## Capítulo 5 – Conclusão

Encontrar estratégias de marketing para as instituições de ensino superior não é tarefa complicada, pois vários são os artigos académicos que abordam este tema e a forma como as IES deverão lidar com os seus clientes/estudantes. Porém, quando se fala de Alumni, e apesar de serem um dos seus mais importantes *stakeholders*, há muito pouca produção científica relativa à estratégia que possa ser aplicada, em termos de marketing, que permita a atração e retenção deste público. Contudo, é possível retirar conclusões do que tem vindo a ser desenvolvido e implementado, para chegar aos antigos estudantes, nas IES estrangeiras. As portuguesas, e em especial a Universidade do Porto, iniciaram muito recentemente esta abordagem para com os seus Alumni e várias têm sido as formas encontradas para trazê-los de volta à sua *alma mater*.

Ter um relacionamento de longo termo e fazer com que eles se sintam parte integrante de uma instituição que tanto lhes deu e que reconhece o seu valor, permitindo a criação da tribo U.Porto, é o objetivo primordial deste projeto.

Após análise do feedback de responsáveis dos departamentos de comunicação Alumni e também dos próprios antigos alunos, foi possível retirar informação que levasse à implementação de uma estratégia integrada entre a Reitoria e as Faculdades, abraçando, ao mesmo tempo, as iniciativas voluntárias dos Alumni. A criação de serviços/produtos interessantes, a um preço aliciante, com uma distribuição acessível e uma comunicação eficaz foram as sugestões feitas.

Com este projeto pretendeu-se amarrar pontas soltas e encontrar soluções para a criação de uma estratégia que vá ao encontro das necessidades dos Alumni e ao mesmo tempo que permita alcançar a missão da Universidade do Porto. O facto da autora não estar envolvida no Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto, permitiu ver falhas que podem ser colmatadas para melhorar o seu desempenho. É verdade que poderá ter limitado na conceção da estratégia devido à falta de alguma informação pertinente e que só quem está dentro do sistema é que conhece a fundo. Porém, deixa-se como consideração final que o fundamental é criar um contacto de proximidade para com este público que o faça sentir importante para a sua IES.

## Referências

- Alves, G. (1995), "Marketing de Serviços de Educação", *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 1, Nº 1, pp. 55-65.
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., Cheben, J. e Angulo-Altamirano, E. (2016), "A cross-country study of marketing effectiveness in high-credence services", *Journal of Business Research*, Vol. 69, Nº 9, pp. 3636-3644.
- Baxter, R. (2015), *The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue*. USA: McGraw-Hill Education.
- Biasoli-Alves, Z. (1998), A Pesquisa em Psicologia – análise de Métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico, in: Biosoli-Alves, Z. e Romanelli, G. (Orgs.), *Diálogos Metodológicos sobre a Prática de Pesquisa*. Ribeirão Preto: Legis Summa.
- Bjarnason, S., Cheng, K.-M., Fielden, J., Lemaitre, M.-J., Levy, D. e Varghese, N. (2009), *A new dynamic: Private higher education*, in: UNESCO World conference on higher education. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183174e.pdf>. Acedido a 10/09/2017.
- Burdenski, H. e Shanklin, W. (1987), "Direct Mail Marketing in Higher Education", *Journal of Direct Marketing*, Vol. 1, Nº 2, pp. 39-44.
- Canterbury, R. (1999), "Higher education marketing: a challenge", *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 9, Nº 3, pp. 15-24.
- Çetin, R. (2003), "Planning and Implementing Institutional Image and Promoting Academic Programs in Higher Education", *Journal of Marketing for Higher Education*, pp. 57-75.
- Chapleo, C. (2011), *Branding a university: Adding real value or smoke and mirrors?*. London: Routledge.
- Cobra, M. (1995), *Ensaio de Marketing Global*. São Paulo: Marcos Cobra.
- Coelho, C. e Correia, V. (1998), *Manual de Introdução ao Marketing*. Lisboa: PRAEDUCAR-CEGOC.
- Coita, D.-C. (2008), "Developing a seven metaphors model of marketing for universities", *Annals of the University of Oradea, Facultatea de Stiinte Economice*, Vol. 23, Nº 2, pp. 289-295.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha, S., Woods, A. e Wallace, J. (2008), "Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp. 355-370.



- Duarte, P., Alves, H. e Raposo, M. (2010), “Understanding university image: a structural equation model approach”, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 7, Nº 1, pp. 21-36.
- Doran, G. (1981), “There’s a S.M.A.R.T. way to Write Management’s Goals and Objectives”, *Academic Journal*, Vol. 70, Nº 11, pp. 35.
- Edgett, S. e Parkinson, S. (1993), “Marketing for Service Industries. A Review”, *The Service Industries Journal*, Vol. 13, Nº 3, pp.19-39.
- Freeman, R. (2010), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge: University Press.
- Freiberg, F. (2000b), Marketing of Outreach Programme, in Freiberg, F., *Marketing of Higher Education Institution: Compendium of Good Practice*. Prague: Czech Technical University – Faculty of Mechanical Engineering.
- Ferraz, F., Fernandes, I., e Schön, M. (2009), *Interacção Universidade-Empresa: O Portal Alumni como Instrumento Socialmente Responsável e de Design Colaborativo*, in: Comunicação apresentada no XI Seminário Luso-Espanhol de Gestão Empresarial UAlg-Universidade do Algarve, Faro.
- Ferrell, O. e Hartline (2014), *M., Marketing Strategy*. 6ª Edição. Mason: South-Western/Cengage Learning.
- Gomboz, I. (2001), Alumni Beziehungen - Eine Frage der Kultur? - Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, in Gomboz, I., *Die Entdeckung der Alumni - Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen*, Dokumentation des Symposiums Die Entdeckung der Alumni vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum. Bonn.
- Gomboz, I. (2001), “Alumni – Netzwerke Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen”, *Wissenschaftszentrum*, pp. 14-23.
- Gray, L. (1991), *Marketing Education*. 1ª Edição. Milton Keynes: Open University Press.
- Gummesson, E. (1997), “Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach”, *Management Decision*, Vol. 35, Nº 4, pp. 267-272.
- Günther, H. (2006), “Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?”, *Psicologia – Teoria e Pesquisa, Universidade de Brasília*, Vol. 22, Nº 2, pp. 201-210.
- Harmeling, C., Mofett, J., Arnold, M. e Carlson, B. (2016), “Toward a theory of customer engagement marketing”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 45, Nº 3, pp. 312-335.
- Harvey, J. (1996), “Marketing schools and consumer choice”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 10, Nº 4, pp. 26-32.

Hemsley-Brown, J. e Oplatka, I. (2016), *Higher Education Consumer Choice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hill, F. (1995), "Managing service quality in higher education: the role as primary Consumer", *Quality Assurance in Education*, Vol. 3, Nº 3, pp. 10-21.

Hoffmann, S. e Müller, S. (2008), "Intention postgradualer Bindung: Warum Studenten der Wirtschaftswissenschaften nach dem Examen dem Alumniverein beitreten wollen", *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, Vol. 60, Nº 3, pp. 570-600.

Jensen, T. e Snadström, J. (2011), "Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility", *Organization Studies*, Vol. 32, Nº 4, pp. 473-488.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2016), *Principles of Marketing*. 16ª Edição. Upper Saddle River: Pearson Education.

Kotler, P., et al. (2017), *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7ª Edição. Boston: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. e Fox, K. (2014), *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 14ª Edição. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. e Keller, K. (2016), *Marketing Management*. 15ª Edição. Boston: Pearson Education.

Krachenberg, A. (1972), "Bringing the Concept of Marketing to Higher Education", *The Journal of Higher Education*, Vol. 43, Nº 5, pp. 369-380.

Lamb, C., Hair, J. e McDaniel, C. (2000), *Marketing*. 5ª Edição. Madison Road: South-Western College Publishing.

Lopes, L. (2002), *Marketing das Instituições de Ensino Superior Público: O Caso Português*. Braga. Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração.

Lovelock, C. (1983), "Classifying services to gain strategic marketing insight", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 9-20.

Maringe, F. (2006), "University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing", *International Journal of Education Management*, Vol. 20, Nº 6, pp. 466-479.

Maringe, F., e Gibbs, P. (2009), *Marketing Higher Education*. USA: Open University Press.

Maringe, F. e Mourad, M. (2012), "Marketing for Higher Education in Developing Countries: emphases and omissions", *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 22, Nº 1, pp. 1-9.

McAlexander, J. e Koenig, H. (2001), “University Experiences, the Student-College Relationship, and Alumni Support”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 10, Nº 3, pp. 21-44.

McGrath, J. (2002), “Attitudes About Marketing in Higher Education: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 12, Nº 1, pp. 1-14.

Minayo, M. e Sanches, O. (1993), “Quantitativo – Qualitativo: Oposição ou Complementariedade”, *Cad Saúde Pública Rio de Janeiro*, Vol. 9, Nº 3, pp. 239-248.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 7, pp. 20-38.

Newman, M. e Petrosko, J. (2011), “Predictors of Alumni Association Membership”, *Research in Higher Education*, Vol. 52, pp. 738-759.

Nicholls, J., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K. e Sims, D. (1995), “Marketing higher education: the MBA experience”, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 9, Nº 2, pp. 31-38.

Nunes, J. e Cavique, L. (2008), *Plano de Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Pace, A. (2008), *The Meaning of Alumni*. Disponível em <http://www.Alumnifutures.com/2008/04/what-is-the-mea.html>. Acedido a 11/09/2017.

Porumb, E. (2000), *Managementul strategic al resurselor material*. Bucureste: Editura Economica.

Pride, W. e Ferrell, O. (2000), *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Russo, A. e Perrini, F. (2010), “Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CRS in Large Firms and SMEs”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, Nº 2, pp. 207-221.

Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V. e Srivastava, R. (2004), “Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, nº 10, pp. 76-89.

Samaha, S., Beck, J. e Palmatier, R. (2014), “The role of culture in international relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 78, Nº 9, pp. 78-98.

Simkin, L. e Dibb, S. (1997), “A program for implementing market segmentation”, *Journal of Business & Industrial Market*, Vol. 12, Nº 1, pp. 51-65.

Singh, M. (2012), “Marketing Mix of 4P’s for Competitive Advantage”, *Journal of Business and Management*, Vol. 3, Nº 6, pp. 40-45.

Silvério, M. (2011), *Plano de Marketing Aplicado à Livraria Arquivo com Proposta de Otimização dos Processos de Comunicação e Venda através de um Website de E-*

commerce. Leiria. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional.

Smith, L. e Cavusgil, T. (1984), "Marketing planning for colleges and universities", *Long Range Planning*, Vol. 17, Nº 6, pp. 104-117.

Sperlich, A. e Spraul, K. (2007), "Students As Active Partners: Higher Education Management in Germany", *The Innovation Journal: The Public Sector innovation Journal*, Vol. 12, Nº 3, pp. 1-19.

Tischler, L., Jerry, B. e Abbass, A. (1998), "A new strategic planning model for universities undergoing transformation", *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 8, Nº 3, pp. 85-101.

Torres, M. (2004), *Função do Marketing em Instituições de Ensino Superior*. Braga. Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado em Design e Marketing.

Tunnermann, C. (1996), "A new vision of higher education", *Elsevier Science*, Vol. 9, Nº 1, pp. 11-27.

Turker, D. (2009a), "Measuring Corporate Responsibility: A Scale Development Study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, Nº 4, pp. 411-427.

Vieira, J. (2000), *Inovação e Marketing de Serviços*. 1ª edição. Lisboa: Editorial Verbo.

Westwood, J. (2016), *How to write a Marketing Plan*. 5ª Edição. Philadelphia: Kogan Page.

Winchester, J. (1997), "So What's the Plan? - Sales and Marketing Management", *Devry University*, Vol. 149, Nº 11, pp. 72.

Wood, M. (2007), *Essential Guide to Marketing Plan*. Edimburgo: Pearson Education.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. e Berry, L. (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 33-46.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (1996), *Services Marketing*. 1ª Edição. Nova Iorque: The McGraw-Hill Companies.

Zinkhan, G. e Pereira, A. (1994), "An overview of marketing strategy and planning", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 11, Nº 3, pp. 185-218.

## Webgrafia

<http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mctes/docs/20161018-mctes-oe2017.aspx>,  
acedido a 06/02/2017.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo-21>, acedido a 18/02/2017.

<http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/miguel-varela/detalhe/ensino-superior-em-portugal-que-estrategia>, acedido a 09/02/2017.

<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-10-06-Ensino-Superior-Portugal-trava-tendencia-de-desinvestimento-publico>, acedido a 09/02/2017.

<http://observatorioemigracao.pt/np4/1315/>, acedido a 18/02/2017.

<http://observador.pt/2016/06/16/ine-a-populacao-esta-a-diminuir-em-portugal/>, acedido a 20/02/2017.

<https://observatorio-das-desigualdades.com/2014/03/17/a-evolucao-do-desemprego-em-portugal-taxa-de-desemprego-em-2013-e-a-mais-alta-da-ultima-decada/>, acedido a 21/02/2017.

<https://www.goconqr.com/pt/examtime/blog/tecnologia-do-futuro/>, acedido a 13/03/2017.

<https://papodehomem.com.br/11-motivos-para-ficar-animado-com-o-futuro-da-tecnologia>, acedido a 19/03/2017.

<https://shifter.pt/2016/03/o-futuro-da-tecnologia-e-mais-incrivel-do-que-aquilo-que-pensamos/>, acedido a 19/03/2017.

<http://www.sircompany.com.br/as-tendencias-mundiais-da-transicao-para-as-energias-renovaveis/>, acedido a 26/03/2017.

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142000000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142000000200009),  
acedido a 26/03/2017.

<http://exame.abril.com.br/economia/8-tendencias-que-podem-mudar-o-tabuleiro-energetico-mundial/>, acedido a 26/03/2017.

<https://www.scientificamerican.com/article/15-surprising-environmental-trends-to-watch-in-2017/>, acedido a 26/03/2017.

<http://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/1039-lei-de-bases-do-sistema-educativo>, acedido a 02/04/2017.

<http://www.cnedu.pt/pt/events/seminars-and-conferences/1130-organizacao-e-desenvolvimento-do-ensino-superior-ciclo-lei-de-bases-do-sistema-educativo>, acedido a 02/04/2017.

[https://dre.pt/home/-/dre/75319452/details/maximized?p\\_auth=GHn1e4YT](https://dre.pt/home/-/dre/75319452/details/maximized?p_auth=GHn1e4YT), acedido a 02/04/2017.

<https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/alteracao-0>, acedido a 02/04/2017.

[http://www.ige.min-edu.pt/upload/Legislacao\\_Site/EstudantesES.pdf](http://www.ige.min-edu.pt/upload/Legislacao_Site/EstudantesES.pdf), acedido a 02/04/2017.

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7b79457BF2-446F-480E-BA65-C3932D189D83%7d>, acedido a 18/04/2017.

<https://www.Alumni.cam.ac.uk/>, acedido a 21/05/2017.

<https://www.Alumni.ox.ac.uk/>, acedido a 21/05/2017.

<http://www.lancaster.ac.uk/Alumni/>, acedido a 21/05/2017.

<https://Alumni.usal.es/>, acedido a 21/05/2017.

<http://www.unav.edu/Alumni/>, acedido a 21/05/2017.

<http://www.novasbe.unl.pt/pt/29-news-room/news/722>, acedido a 21/05/2017.

<http://fcsh.unl.pt/faculdade/mecenato/missao/o-que-apoiar>, acedido a 21/05/2017.

<http://www.unl.pt/>, acedido a 21/05/2017.

<http://www.aaa.fct.unl.pt/pages/>, acedido a 21/05/2017.

<https://www.iscte-iul.pt/contents/941/Alumni>, acedido a 21/05/2017.

<http://www.ucp.pt>, acedido a 22/05/2017.

<https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/information/Alumni>, acedido a 22/05/2017.

<http://www.fd.lisboa.ucp.pt/site/custom/template/ucptplfachome.asp?sspageID=3019&lang=1>, acedido a 22/05/2017.

[https://sigarra.up.pt/up/pt/web\\_gessi\\_docs.download\\_file?p\\_name=F279419777/Plano\\_Estrategico\\_U.Porto\\_2020.pdf](https://sigarra.up.pt/up/pt/web_gessi_docs.download_file?p_name=F279419777/Plano_Estrategico_U.Porto_2020.pdf), acedido a 10/06/2017.

[https://sigarra.up.pt/up/pt/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=uporto-nos-rankings-internacionais](https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=uporto-nos-rankings-internacionais), acedido a 02/07/2017.

<https://engageAlumni.com/tag/Alumni-relations-best-practices/>, acedido a 05/07/2017.

<https://www.publico.pt/2015/10/30/sociedade/noticia/Universidades-nao-querem-perder-o-rasto-aos-exalunos-e-trabalham-para-isso-1712718>, acedido a 28/07/2017.

[http://www.case.org/Samples\\_Research\\_and\\_Tools/Principles\\_of\\_Practice/Principles\\_of\\_Practice\\_for\\_Alumni\\_Relations\\_Professionals\\_at\\_Educational\\_Institutions.html](http://www.case.org/Samples_Research_and_Tools/Principles_of_Practice/Principles_of_Practice_for_Alumni_Relations_Professionals_at_Educational_Institutions.html), acedido a 05/08/2017.

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, acedido a 09/09/2017.

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Entrevistas Gabinetes Comunicação Alumni**

Foram realizadas entrevistas aos responsáveis dos gabinetes de comunicação Alumni da Faculdade de Economia, Faculdade de Engenharia, Reitoria da U.Porto e Porto Business School. Estas entrevistas assentaram sobretudo nas questões que seguidamente se apresenta e às quais foram obtidas as respostas, de acordo com o resumo exposta de cada entrevista.

#### **ENTREVISTA**

1. Qual é a sua posição na Faculdade?
2. Quando foi criado o departamento Alumni?
3. Qual foi o objectivo da criação deste departamento?
4. Quantos Alumni têm na base de dados?
5. De que forma comunicam com os Alumni?
6. Que tipo de actividades têm desenvolvido para os Alumni?
7. A receptividade dos Alumni tem sido boa?
8. Qual a média de comparência/receptividade/resposta dos Alumni?
9. A estratégia utilizada tem surtido o efeito desejado?
10. O que poderiam melhorar nesta estratégia?
11. Qual será o futuro desta relação entre Alumni e Faculdade?

#### **PBS | Dra. Ana Maria Sousa**

A Dra. Ana Maria Sousa, Licenciada em Economia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, é responsável, desde Janeiro de 2017, pela Unidade Alumni e Head Corporate da Porto Business School (PBS), altura em que esta foi criada. Foi dado o nome de unidade a este departamento, por ser uma estrutura mais flexível que um gabinete, que por norma tem uma estrutura mais pesada.

Porque a PBS considera os Alumni importantes, pois o sucesso dos mesmos é o sucesso da escola, esta unidade tem como missão desenvolver uma comunidade executiva forte para que seja possível a escola criar impacto nas organizações e comunidade. Por isso, pretendem que o antigo aluno tenha um sentimento de pertença para com a escola.

De momento estão registados 6.000 Alumni, os quais resultam da realização de MBA, Pós-graduações e Formação para Executivos com mais de 90h.

Esta unidade normalmente comunica através de e-mail, página de Facebook (que possui 1.500 fãs), LinkedIn (ainda em desenvolvimento), também por portal fechado (que conta atualmente com 700 registos e cuja continuidade se encontra em análise), ou através dos eventos, os quais são divulgados via Facebook ou *newsletter* da PBS.

Desde o início do ano que têm vindo a ser desenvolvidas várias atividades para os Alumni, as quais foram divulgadas no e-mail enviado com a apresentação da unidade, mais o save the date para as ações Alumni Master Class (1 Abril e Junho), MBA Class Reunion (26 Maio), Alumni Day (11 Novembro).

Estas atividades foram desenvolvidas no seguimento de um benchmarking efetuado através de entrevistas realizadas a cerca de 30 Alumni. Mediante a sua caracterização em termos de idade, género, profissão, tipo de empresa onde trabalha, entre outros critérios, foi concluído que se deveriam dividir as actividades a realizar em quatro tipos: Be connected/Networking, Continuous Learning, Career Development e Business Opportunity.

Assim sendo, por exemplo, relativamente ao Continuous Learning, onde se enquadra o Alumni Master Class, a primeira edição já foi realizada e foi um sucesso, tendo estado presentes 40 pessoas, onde estiveram reunidas durante 2h, a ouvir oradores de topo, e que incluiu almoço, a um preço de 40€ por pessoa, verificando-se assim condições especiais e acesso exclusivo para os Alumni. Para a edição especial a realizar na London Business School, na semana internacional a 3 de Julho, já se encontram inscritas 45 pessoas, num número limitado de participantes. Assim sendo, a receptividade dos Alumni às actividades realizadas tem sido muito boa, tendo mesmo superado as expectativas.

Não existe uma média de participantes, pois depende das actividades. Mas considera-se que a estratégia utilizada, tem surtido o efeito desejado.

Espera-se que os Alumni se sintam próximos da escola, presentes, especiais e com orgulho em estarem envolvidos e a contribuírem para o crescimento da instituição, como embaixadores, mentores, com investimento, etc. Para tal pretende-se a organização de mais actividades e com carácter mais regular, que sejam dinâmicas, adaptadas ao público em questão. Alguns de exemplos de ideias a realizar é aumentar a



frequencia do Be connected, criar clubes internacionais dos Alumni, club do livro, bem como mais MBA class Reunion dos 5, 10, 15, 20 e 25 anos para os antigos alunos de MBA, Pós-Graduação e dos cursos de formação para executivos. Criar webinars e actividades diversificadas, pois só o que é diferente e que atrai a atenção e participação. Pretende-se igualmente alterar a forma de comunicar, através de uma maior dinamização da página do facebook, alterar o LinkedIn, segmentar o público por áreas, evitar o envio de informação pela *newsletter*, e apostar no contacto direto e pessoal com os antigos alunos, apesar de ainda não ter sido possível esta implementação. Ou seja, o ideal será que a comunicação seja feita de uma forma natural, em que o acesso à mesma seja de modo fácil.

Os Alumni têm acesso à biblioteca, tal como os alunos, dispõem de benefícios financeiros na loja e no programa de formação da escola, tal como pretende-se que haja uma gestão de carreira dos mesmos, para que seja possível o acompanhamento profissional e o seu sucesso.

### **FEP | Dra. Sofia Veiga**

Licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Dra. Sofia Veiga é a responsável pela unidade que se relaciona com os Alumni da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Criada em 2011, esta unidade denominada de empresas e Alumni e que faz parte do Serviço de Relações Externas e Integração Académica, teve como objetivo estabelecer uma relação de proximidade entre a faculdade e os Alumni e trazê-los de novo à FEP.

Apesar de ter sido a mentora que propôs, desenvolveu, implementou e acompanhou este projeto, tem algumas dúvidas se a proposta de valor foi apresentada aos Alumni aquando da criação desta unidade, que conta atualmente com 4.070 Alumni registados.

A comunicação feita com este público é normalmente através de e-mail, telefone, redes sociais (LinkedIn FEP, facebook FEP) e portal Alumni da FEP. Porém, tudo depende do tipo de abordagem necessária, se mais generalizada ou mais personalizada. A divulgação de informação sobre as iniciativas da FEP, também podem ser comunicadas via *newsletter*. Esta forma de comunicar não é dirigida única e exclusivamente para os Alumni, mas é mais um veículo para fazer chegar informação. Não há, porém, comunicação segmentada nas comunicações gerais. Todavia por vezes verifica-se a

necessidade de fazer uma comunicação específica, especialmente quando se trata de comunicar eventos como o Alumni Day ou quando há necessidade de dirigir a comunicação a algum *target* específico.

A unidade empresas e Alumni é responsável pela organização de atividades dirigidas aos Alumni, como é exemplo o Alumni Day, que junta uma vez por ano diferentes gerações (que completam 10, 15, 25, etc. anos de conclusão de diploma), o Dia da FEP, celebrado em várias partes do mundo onde os Alumni estão presentes e os quais são incentivados por esta unidade a organizem-se e a comemorem este dia à distância. Aliás, a FEP faz questão de incentivar a sua rede de embaixadores Alumni, localizados em várias cidades, a acompanharem as atividades desenvolvidas pela faculdade e a organizarem ações de sua iniciativa, por forma a manter a dinâmica além-fronteiras. Estes Alumni que estão no estrangeiro têm, igualmente, um papel fundamental junto de estudantes e recém-diplomados, no apoio à integração e acolhimento dos mesmos na cidade em que se encontram. Outra atividade que é realizada anualmente, é o Prémio Carreira, em que os Alumni fazem a proposta de nomes que merecem ser reconhecidos por meio deste prémio.

O envolvimento dos Alumni pode ser feito de outras formas, tal como no apoio à empregabilidade, ou como Mentores de alunos de Licenciatura. No apoio à empregabilidade, o seu envolvimento pode mostrar-se como porta principal para envolver a empresa onde trabalham, ao nível dos estágios profissionais e de oportunidades profissionais, podendo direta ou indiretamente ajudar a colaborar no recrutamento. Também a pedido das empresas, a FEP pode detetar Alumni com talento e experiência profissional, exercendo um papel semelhante a headhunting. Os Alumni reconhecem este serviço de gestão de carreira ao longo da vida, como uma mais-valia na relação com a sua alma mater. Daí que a bolsa de emprego, onde os Alumni possam estar inscritos para várias oportunidades, ser fundamental para ir ao encontro das necessidades destes e das empresas, pois nem sempre os recém-diplomados são os mais procurados pelo mundo do trabalho.

A receptividade dos Alumni relativamente a este gabinete e às atividades que este desenvolve tem sido boa, e verifica-se uma participação ativa dos mesmos, que muitas vezes supera as expectativas, pois reconhecem vantagens de socialização e *networking*

neste tipo de ações. Contudo, a adesão depende muito do esquema da atividade, do preço, do local, da data, etc..

Esta responsável considera que há ainda muito para melhorar em termos de comunicação e segmentação, mas que para tal precisa de ser feito um upgrade aos recursos e ferramentas. Contudo, acha que os resultados obtidos até ao momento já são muito bons, tendo em conta que não há uma pessoa dedicada aos Alumni a tempo integral, mas apenas em 10% da sua atividade durante o ano.

Refere ainda que seria importante existir uma articulação entre os gabinetes Alumni da Reitoria e das faculdades, pois a falta dela cria uma certa confusão e ruído junto dos Alumni, pois os mesmos não perceberam e ainda não percebem a existência de vários gabinetes e a existência de várias comunicações a surgirem de lados dispares ao mesmo tempo, o que provoca a desmotivação ao nível das unidades orgânicas pela qualidade do trabalho que gera. Por exemplo, defende que deveria haver só um portal Alumni, o da Reitoria da U.Porto, que integrasse os dados já criados nos portais das Faculdades e o qual era alimentado através dos mesmos, evitando que os Alumni se tivessem de registar duas vezes, o que provoca um incómodo e entropia junto deste público.

Outra sugestão que permitiria impactar a estratégia de marketing junto dos Alumni, passa pelo trabalho da marca U.Porto, que deve ser potenciado por todas as faculdades, pois só faz sentido envolver as partes em prol de um objetivo comum.

Termina referindo que o futuro passa pelo desenvolvimento de uma relação de proximidade entre os antigos alunos e a FEP, envolvendo-os nas iniciativas da faculdade, para que se sintam parte integrante de uma casa que lhes dá reconhecimento. Acredita que a falta de envolvimento de alguns Alumni, poderia ser colmatada através de uma comunicação personalizada, mas que para tal precisaria de mais recursos.

### **Reitoria | Dra. Maria Clara Martins**

A Dra. Maria Clara Martins é Licenciada em Psicologia Social do Trabalho e é atualmente responsável pelo Gabinete do Antigo Estudante da Reitoria da Universidade do Porto.

Este é um gabinete que já existe desde 2006, mas ao qual só tomou as rédias em 2012. Até então toda estratégia de comunicação com os Alumni era feito de acordo com as

valências que a responsável da altura possuía. Atualmente o gabinete conta com 3 elementos na equipa, para gerirem os 95.000 Alumni registados.

O Gabinete do Antigo Estudante normalmente comunica com o seu público-alvo através do envio da revista Campus U.Porto, por meio da *newsletter*, a qual é enviada semanalmente. As redes sociais, o LinkedIn, o portal de acesso Alumni, o cartão Alumni U.Porto que engloba uma série de benefícios (como acesso às instalações da U.Porto) e descontos junto de parceiros são algumas das vantagens que os Alumni podem usufruir com este seu estatuto. Descontos em formação na U.Porto ainda não está contemplado neste pacote, por decisão do Reitor. Mais recentemente, tem-se estudado a criação de um endereço eletrónico com extensão up para os Alumni e que permitirá acesso à rede wireless da universidade. Assume que não há recursos para oferecer, por exemplo, um serviço de *coaching* aos Alumni, mas que poderá ser um serviço a ser efetuado por cada faculdade.

Salienta que existe uma dificuldade em termos da base de dados dos Alumni, pois os endereços eletrónicos dos alunos da U.Porto são desativados logo após a conclusão do seu diploma. Por isso, todos os contactos que possuem têm sido recolhidos com bastante esforço (angariados sobretudo através de um livro de registos que foi vindo a ser preenchido pelos estudantes aquando da conclusão da sua formação), pois não há articulação entre as faculdades e a Reitoria, nem neste contexto, nem em termos de comunicação com os Alumni. Assim, a base de dados e a comunicação deste Gabinete do Antigo Aluno é apenas gerida pela Reitoria, apesar de desde 2009 já começarem a surgir gabinetes com o mesmo fim nas faculdades (primeiro na FEP e FEUP e mais recentemente na FPCEUP, FCNAUP, FLUP e FDUP), mas entre as quais não há uma partilha de contactos. O envio da revista, que continha inicialmente um formulário de atualização de contactos, a remissão da *newsletter*, e mais recentemente os dados dos alunos que se encontram inscritos no último ano dos cursos, são as formas encontradas para ir alimentando de uma forma mais realista a base de dados dos Alumni.

Admite que não há uma política de imposição e superioridade da Reitoria sobre as faculdades no que toca à comunicação com os Alumni, mas que existe falta de articulação entre as partes.

O feedback dos Alumni relativamente à estratégia de comunicação tem sido bastante positivo. Contudo, afirma que se houvesse uma estratégia de comunicação universal

entre a Reitoria e as faculdades, com uma maior articulação conjunta, acredita que o alcance seria bem maior e mais eficaz. Esta falta de interação conjunta não ajuda à criação de uma identidade U.Porto, mas sim à segregação da tribo, pois cada escola puxa para si.

Desde há um ano que a Reitoria possui um programa de CRM, mas que até ao momento ainda não foi possível extrair nenhuma conclusão, uma vez que o mesmo ainda se encontra em fase de ajustes e adaptação às necessidades da U.Porto, esperando que surjam resultados muito em breve. Para já, este facilitador ajuda a comunicar com o Alumni através do envio de mensagens via telemóvel, quer a informar de eventos, mas especialmente para parabenizar no dia de aniversário de nascimento ou aniversário de conclusão de curso, ou até mesmo no desejo de boas festas por alturas do Natal.

Relativamente ao fundraising, não é possível desenvolverem campanhas nesse sentido, pois o departamento de contabilidade da universidade é bastante renitente no que diz respeito à angariação de fundos e respetiva justificação dos mesmos. É possível o financiamento de uma bolsa de estudo de estudantes ou de um projeto de investigação.

As atividades que costumam organizar e que têm tido bastante adesão, superando as expectativas são: UP Generations, Encontro Anual e Encontros Internacionais (já contou com duas edições). Aponta os Alumni deslocalizados no estrangeiro, como sendo peça importante para a mobilidade e acolhimento dos estudantes da universidade. Afirma contudo que a Universidade do Porto tem desenvolvido um bom trabalho no que toca aos Alumni, quando comparado com as universidades internacionais. Gostaria de contudo de ter uma equipa mais recheada, para poder alcançar mais e melhores resultados, e para que fosse possível chegar ao objetivo pretendido: criar uma relação mais próxima com os Alumni, pois os mesmos são os melhores embaixadores da universidade.

### **FEUP | Engº Carlos Oliveira**

Responsável do departamento de comunicação e cooperação para as universidades, empresas, emprego e investigação, o Engº Carlos Oliveira dirige, desde 2009, uma equipa de 30 pessoas que visa a criação de um relacionamento de longo-termo com os seus principais stakeholders (empresas, instituições académicas, estudantes, Alumni, etc.).

O surgimento deste departamento veio numa perspectiva de dar resposta a necessidades externas, levantadas pelos antigos estudantes. Daí a organização de eventos (como dias abertos, feiras de emprego, encontros Alumni), gestão de carreiras que leva a um envolvimento entre alunos e empresas, criação de um centro multimédia e equipas de projetos.

A estratégia deste gabinete nos dois primeiros anos foi de esboçarem um plano de marketing, definirem o posicionamento da marca e listarem os stakeholders (públicos internos e públicos externos). A partir daqui definiram o caminho a seguir para atingirem os antigos alunos. Uma conclusão a que foram chegando ao longo do tempo foi que os Alumni que se diplomaram nos primeiros 10 anos, serem os mais difíceis de captar. Já os antigos estudantes com mais tempo de conclusão de curso, estão mais disponíveis para colaborarem com as atividades levadas a cabo por este gabinete.

Este grupo de Alumni está agrupado em redes dos canais sociais LinkedIn, Facebook e Instagram. Atualmente contam com uma rede LinkedIn de cerca de 26.000 Alumni registados. A ligação é feita através do ano, curso, faculdade e universidade. A partir daqui é criado o posicionamento e uma proposta de valor. Fora de Portugal contam com cerca de 20 embaixadas, que de uma forma proativa já organizaram, até à data, mais de 50 eventos. É neste tipo de comunidade que têm vindo a apostar. Contudo, desde o ano transato que começaram a desenvolver eventos e iniciativas para os Alumni nacionais, como é o exemplo do encontro anual Alumni. A estratégia tem sido associarem-se às organizações já criadas e ajudarem no desenvolvimento das atividades.

As iniciativas espontâneas dos Alumni são diversas, como é o caso de um empresário que fez chegar um vídeo com testemunhos de Alumni que são seus colaboradores. Com isto verifica-se que a receptividade tem sido boa e que os Alumni da FEUP vestem efetivamente a camisola e têm amor para com a faculdade onde se diplomaram. Tudo se trata da student experience journey, ou seja da experiência que os estudantes vivem enquanto estão a frequentar a faculdade (proximidade com os professores e funcionários, bem como a disponibilidade da instituição), que depois culmina num envolvimento que cria uma relação duradoura. Também o papel dos Alumni aqui é importante, pois é ao evangelizarem os estudantes atuais, vão criar futuros Alumni que se querem sentir envolvidos com a sua alma mater (“eu tive a experiência, logo vou querer fazer o mesmo”). A estratégia de criação de uma imagem consistente e forte tem

vindo a ser trabalhada e tem surtido os efeitos deste esforço. Porém todas as estratégias são voláteis, pelo que o acompanhamento do público-alvo é fundamental para o alcance de resultados de sucesso.

Uma das estratégias é a aposta numa comunicação de proximidade one-to-one, pois diz este responsável que duvida que a centralização da comunicação seja a solução para este tipo de público-alvo.

Para finalizar considera que a estratégia dos Alumni tem de estar integrada com as outras estratégias de comunicação. É importante que haja uma cooperação entre a Reitoria e as Faculdades neste sentido, para evitar duplicação de eventos (“não faz sentido que aconteçam no mesmo dia e no mesmo local do mundo eventos distintos, um da Faculdade e outro da Reitoria”). Tem de haver uma sinergia entre as partes, para que os Alumni vejam a instituição U.Porto como um todo e não fragmentada. Também acha premente o estabelecimento de sinergias com as empresas e até mesmo com outras universidades a nível nacional, por exemplo na realização de eventos ou então numa missão conjunta ao estrangeiro. Dá o exemplo das universidades dos EUA, que funcionam muito com este espírito conjunto e com a iniciativa do give back, pois os seus Alumni sentem que estão a cumprir com uma ação de responsabilidade social. Aqui em Portugal, apesar de ainda ser com pouca expressão, já se denota um certo crescimento nos gestos de generosidade, e por isso começam agora a trabalhar esta questão do fundraising, sendo que para tal vão precisar de uma equipa dedicada a esta atividade.

### **Conclusões mais significativas das entrevistas:**

- Todos os entrevistados consideram que é de fundamental importância a existência de um departamento de comunicação Alumni;
- A maior parte dos testemunhos manifestaram descontentamento na forma de articulação entre o Gabinete do Antigo Estudante da U.Porto e os gabinetes de comunicação Alumni das Faculdades;
- A falta de organização, gestão e uniformização das bases de dados dos Alumni entre a Reitoria e as Faculdades foi outro ponto considerado de urgente resolução entre as partes;
- O Fundraising foi destacado por todos como ação a desenvolver junto dos Alumni.

## Anexo 2 - Questionário aos Alumni

### Questionário

No âmbito de um projecto para obtenção do grau de Mestre na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, intitulado "Plano de Marketing para os Alumni da U.Porto" e com o objetivo de aferir qual a perceção de valor obtida pelos antigos alunos relativamente à Instituição de Ensino Superior (IES) onde efetuaram os seus estudos, gostaria de solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário que seguidamente se apresenta.

Verá que não gasta mais de 3 minutos!

Obrigada pela colaboração.

Mariana Serra

(Estudante do Mestrado em Marketing da FEP)

\*Required

1. Este questionário é totalmente anónimo. Por favor, indique no espaço abaixo a Instituição de Ensino Superior (IES) onde efetuou os seus estudos superiores. No caso de ter frequentado mais do que uma IES, indique aquela onde esteve mais tempo.

---

2. 1. Para si Alumni são? \*

Mark only one oval.

- ☐ Novos alunos de uma IES
- ☐ Antigos alunos de uma IES
- ☐ Alunos que estão no último ano de curso de uma IES
- ☐ Não sei      *After the last question in this section, stop filling in this form.*

**Se respondeu "Não sei", não responda a mais nenhuma questão e termine o questionário, fazendo "SUBMIT".**

---

3. 2. Recebe regularmente comunicações do gabinete Alumni da sua IES?

Mark only one oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. 3. Alguma vez recebeu da sua IES informação sobre as vantagens de ser Alumni?

Mark only one oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não



**5. 4. Na sua opinião para que serve o gabinete Alumni de uma IES?***Mark only one oval.*

- ☐ Organizar eventos
- ☐ Gerar convívio e networking
- ☐ Usufruir de um conjunto de benefícios
- ☐ Receber informação

**6. 5. Já participou alguma vez numa iniciativa organizada pelo gabinete Alumni da sua IES?***Mark only one oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

**7. 6. Sente que a sua IES valoriza a relação com os Alumni?***Mark only one oval.*

- ☐ Nada
- ☐ Pouco
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Muito

**8. 7. De que forma é que a sua IES acrescenta valor aos seus Alumni?***Mark only one oval.*

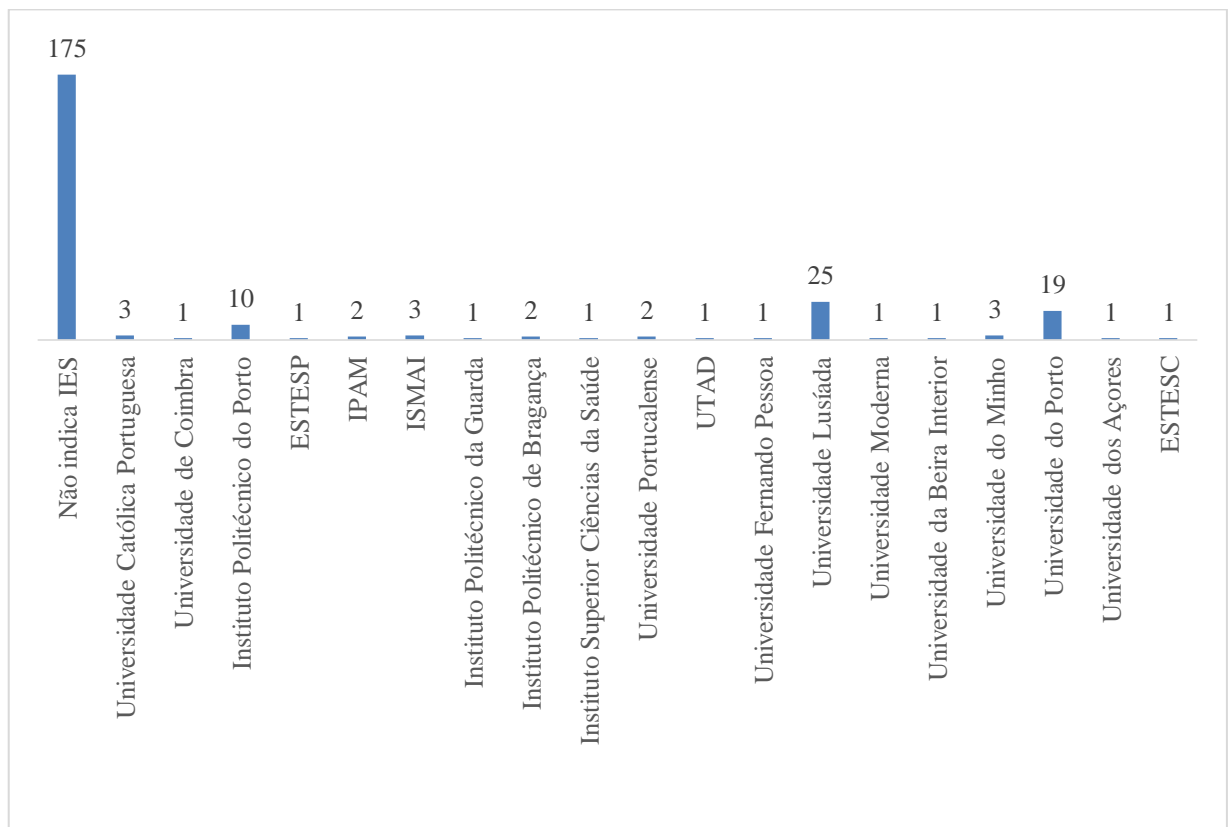
- ☐ Reputação e imagem
- ☐ Melhor carreira profissional
- ☐ Vantagens financeiras
- ☐ Networking
- ☐ Acesso a informação/dados

**9. 8. Como gostaria que fosse a relação entre os Alumni e a IES onde efetuou os seus estudos superiores?***Mark only one oval.*

- ☐ Relação social
- ☐ Relação económico-financeira
- ☐ Relação institucional

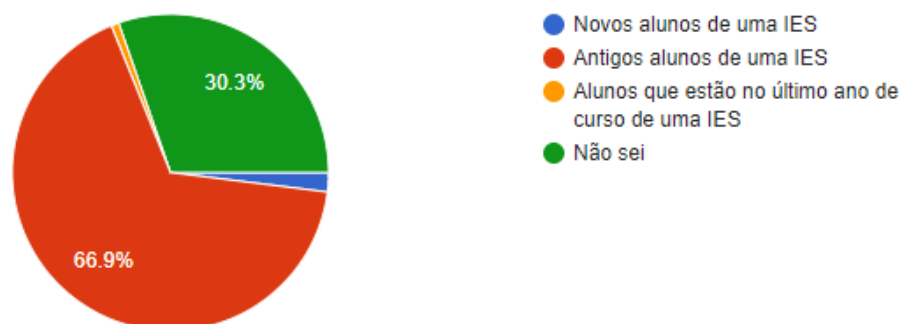
## Resultados do questionário realizado aos Alumni

### IES frequentada (resposta opcional)



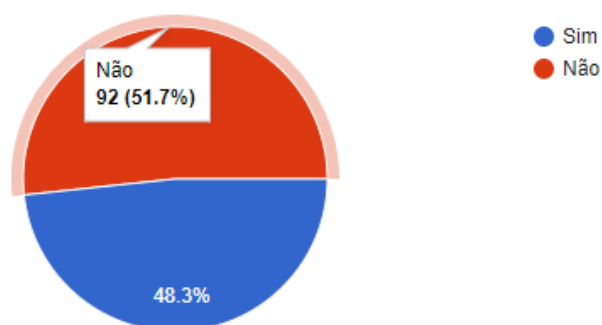
### 1. Para si Alumni são?

254 responses



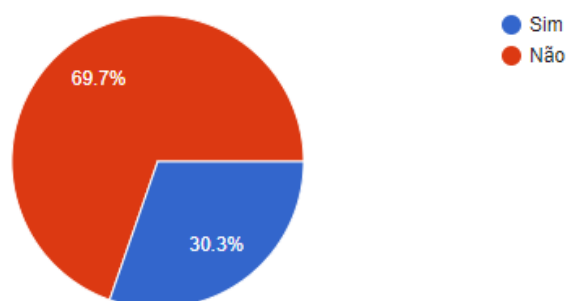
## 2. Recebe regularmente comunicações do gabinete Alumni da sua IES?

178 responses



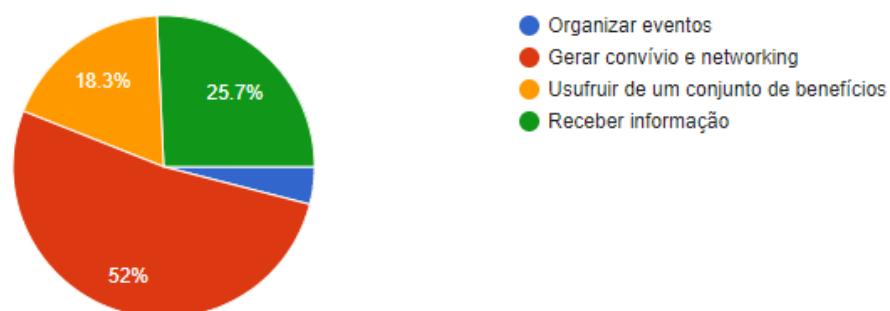
## 3. Alguma vez recebeu da sua IES informação sobre as vantagens de ser Alumni?

178 responses



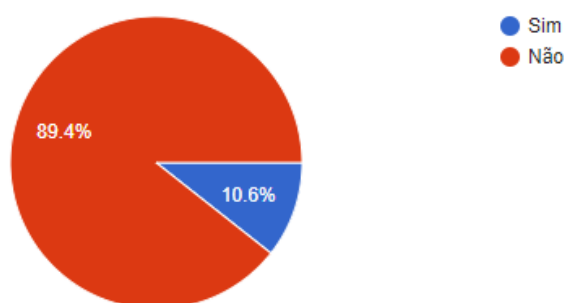
## 4. Na sua opinião para que serve o gabinete Alumni de uma IES?

175 responses



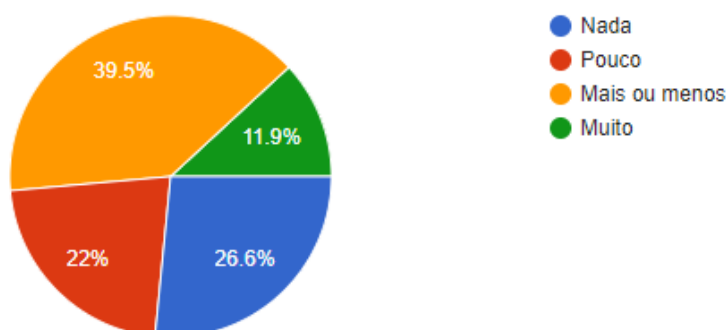
5. Já participou alguma vez numa iniciativa organizada pelo gabinete Alumni da sua IES?

179 responses



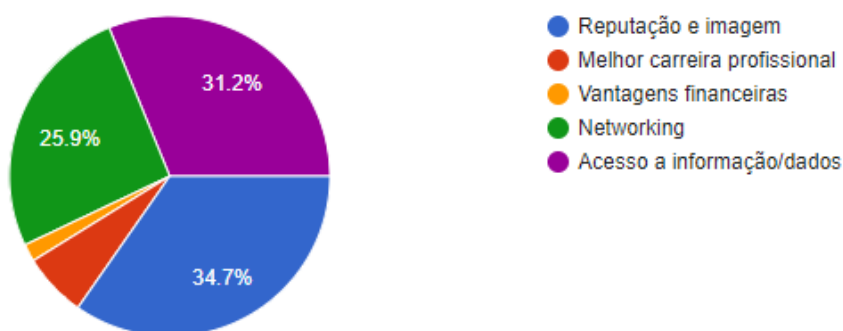
6. Sente que a sua IES valoriza a relação com os Alumni?

177 responses



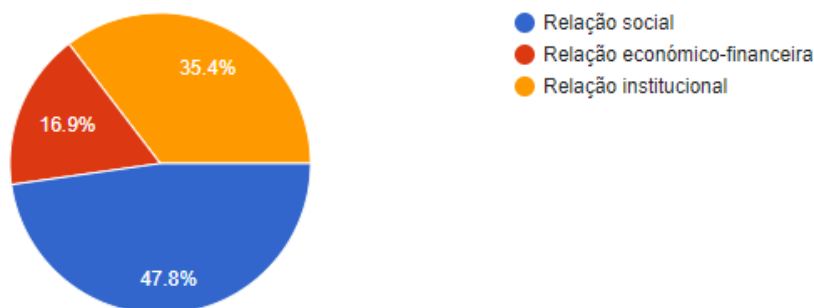
7. De que forma é que a sua IES acrescenta valor aos seus Alumni?

170 responses



8. Como gostaria que fosse a relação entre os Alumni e a IES onde efetuou os seus estudos superiores?

178 responses




**Conclusões mais significativas do questionário:**

- 66,9% sabe que Alumni significa antigo estudante de uma IES;
- 51,7% não recebe comunicações do gabinete Alumni da sua IES;
- 69,7% afirma que nunca recebeu informação sobre as vantagens de ser Alumni;
- 52% considera que um gabinete Alumni de uma IES tem como objetivo gerar convívio e networking;
- 89,4% nunca participou numa iniciativa organizada pelo gabinete Alumni da sua IES;
- 39,5% sente que a IES valoriza a relação com os Alumni;
- 34,7% pensa que a IES acrescenta valor aos seus Alumni no que toca à reputação e imagem dos mesmos.
- 47,8% gostaria de ter uma relação social com a sua IES.

## Anexo 3 – Informação de apoio ao Benchmarking

Foram efetuadas as seguintes questões às Universidades de Cambridge, Oxford e Lancaster, as quais mereceram as respostas apresentadas.

**Mariana Serra** <mariana.o.m.serra@gmail.com> 21 de mai ☆  
para contact ▾

Dear Sirs,


My name is Mariana Serra and I am currently finishing my Master Degree in Marketing at Faculty of Economics of the University of Porto.


The subject of my thesis is the communication strategy used with the Alumni. So in this sequence I would like to ask your kindly help by answering to the following questions:

1. When was established the Alumni department of Cambridge University?
2. How many Alumni do you have registered?
3. How do you communicate with the Alumni?
4. Besides of the benefits mentioned in the website, do you have any other approach with the Alumni to engage them?
5. Which initiatives do you consider to be more well successful?
6. What is your approach with the Alumni to appeal to fundraising?

I would like to thank you in advance for your help and for the time spent in answering this enquiry. All your help is very welcome to complete my thesis.

Yours sincerely,  
Mariana Serra

**Development and Alumni Relations** 22 de mai (Há 5 dias) ☆  
para mim ▾

★  inglês ▾ > português ▾ Traduzir mensagem Desativar para: inglês ×

1. The Alumni Relations office started in 2009 there was a smaller department previous to this.
2. All the benefits and our communications can be seen from this page on the website <https://www.alumni.cam.ac.uk/>
3. You find out more about The campaign on these pages <https://www.philanthropy.cam.ac.uk/>
4. From our Your global network of alumni benefits the figure given on there is 230,000 alumni
5. One of the most successful ways we keep in contact with our alumni is through the 450 volunteer-led alumni groups which is the widest network with the biggest global reach of any University; you can see more about the Groups here <https://www.alumni.cam.ac.uk/get-involved/find-an-alumni-group> .
6. There is also a travel brochure called Unbound <https://www.alumni.cam.ac.uk/travel>


With warm regards  
The Development and Alumni Relations team


University of Cambridge Development and Alumni Relations  
1 Quayside | Bridge Street | Cambridge CB5 8AB

+44 (0)1223 332288  
[contact@alumni.cam.ac.uk](mailto:contact@alumni.cam.ac.uk)  
[www.alumni.cam.ac.uk](http://www.alumni.cam.ac.uk)

**Dear World...**  
**Yours, Cambridge**

The campaign for the University and Colleges of Cambridge

 **Knowles, Martin** <m.p.knowles@lancaster.ac.uk> 23 de mai ☆  
para mim ▾


 inglês ▾ > português ▾ Traduzir mensagem Desativar para: inglês x


Dear Mariana,  
Here's the answers to your questions, and I hope this helps you with your Masters Degree:

- 1, 1983
- 2, We have over 140,000 alumni. They do not need to register to be part of the alumni community. We have over 16,000 registered web users.
- 3, Email, Post, Phone, facebook, LinkedIn, Twitter, alumni app, websites, individual meetings
- 4, Events, communications, benefits (discounts, library access etc), donations, careers support, mentoring, alumni app
- 5, All initiatives are successful, it depends on what you are trying to measure the success of! – emails go to 60,000 alumni, and the magazine to 90,000 alumni so these have the greatest reach and largest responses.
- 6, Targeted Direct Mail, targeted phone campaigns, crowdfunding, online donations, face-to-face asks.

You may find that you can access a lot of statistics and survey results from university alumni departments via the CASE website. CASE.org You should particularly take a look at the ICARS and Ross-CASE surveys, which contain answers for all of the questions you have asked above for a large number of UK and international universities. Your own university's alumni department may be able to help you to access these.

Kind regards,  
Martin.  
**Martin Knowles**, Database Manager  
Development & Alumni Relations, University House, Lancaster University, Lancaster. LA1 4YW. United Kingdom.Tel: (01524) 594119

 **Guy Collender** <guy.collender@alumni.ox.ac.uk> 23 de mai ☆  
para alumni.office, mim ▾

 inglês ▾ > português ▾ Traduzir mensagem Desativar para: inglês x

Dear Mariana,

Thank you for your email, and for your interest in our alumni activities at the University of Oxford. I answer your questions below. Please do visit our website for more information [www.alumni.ox.ac.uk](http://www.alumni.ox.ac.uk). Good luck with your research.

1. When was established the Alumni department of Oxford University?  
About 15 years ago. The Alumni Office is part of the central function of the University of Oxford. Each of Oxford's 38 colleges also has its own Alumni and Development Office.
2. How many Alumni do you have registered?  
We have over 275,000 Oxford alumni.
3. How do you communicate with the Alumni?  
The Alumni Office contacts Oxford's alumni in a variety of ways, including via:
  - the monthly Alumni News email newsletter (sent to 75,000 subscribers)
  - Facebook posts <https://www.facebook.com/oxfordalumni>
  - Twitter @oxfordalumni <https://twitter.com/oxfordalumni>
  - Alumni Office website: [www.alumni.ox.ac.uk](http://www.alumni.ox.ac.uk)
  - Oxford Today magazine sent twice a year to 165,000 alumni with the rest encouraged to read it online (in print and online at [www.oxfordtoday.ox.ac.uk](http://www.oxfordtoday.ox.ac.uk))
4. Besides of the benefits mentioned in the website, do you have any other approach with the Alumni to engage them?
  - Our range of services includes:
    - o The flagship annual Alumni Weekend in Oxford. This year a record-breaking 1,800 alumni and guests attended more than 100 sessions (lectures, tours, and tastings) over three days. View the video of the 2016 Alumni Weekend: <https://www.facebook.com/oxfordalumni/videos/vb.90918377910/10154444866437911/?type=2&theater>.
    - o Alumni Weekends also take place around the world, occurring every two years in North America, and approximately every three years in Asia and continental Europe. For more information about all the Alumni Weekends, please visit [www.alumniweekend.ox.ac.uk](http://www.alumniweekend.ox.ac.uk).
    - o We also host regional alumni events based on where there are high concentrations of alumni.
    - o Alumni can join one of our 221 Oxford alumni groups in 90 countries around the world. These volunteer-run groups organise academic, social, cultural and business events for Oxford alumni. For more information, visit: <https://www.alumni.ox.ac.uk/alumni-groups>.
    - o Career support for alumni is made available through the Careers Services Office (Skype meetings, resume editing, a comprehensive job bank)
    - o The Alumni Office organises a series of professional networking events to enable alumni to progress in their chosen careers, or develop the skills and confidence to change career. For more information, visit: <https://www.alumni.ox.ac.uk/professional-networking-events-0>.
    - o Access to an online professional networking platform for alumni to find alumni mentors and jobs posted by other alumni and Oxford University staff at [www.oxfordalumnicommunity.org](http://www.oxfordalumnicommunity.org).
    - o Discounts, typically 10% off, are offered on certain courses taught by Oxford University's Department for Continuing Education, and by museums, restaurants and shops in Oxford. More information is available at: <https://www.alumni.ox.ac.uk/alumni-offers>.
    - o Access to electronic journals, including JSTOR. For more information, visit: <https://www.alumni.ox.ac.uk/journals>.
    - o Alumni are encouraged to join the guided tours featured in our Travel Programme. All tours are led by scholars, mainly from Oxford (sometimes from Cambridge): <https://www.alumni.ox.ac.uk/travel>.
5. Which initiatives do you consider to be more well successful?  
The flagship Alumni Weekends mentioned above are our most successful initiatives.

**6. What is your approach with the Alumni to appeal to fundraising?**

Fundraising from alumni is primarily managed by each of Oxford's 38 colleges. They all have integrated Alumni and Development Offices. The Alumni Office is part of the central function of the University of Oxford and not part of one of the colleges. The Alumni Office does not raise money from alumni. It is involved in organising events and encouraging alumni to get involved in various ways, including volunteering, but not financial giving. The Development Office is part of the central function of the University of Oxford and it raises money, including from trusts and foundations <https://www.admin.ox.ac.uk/uasections/developmentoffice/>.

**Guy Collender**

**Head of Alumni Communications and Marketing**

Alumni Office, University of Oxford  
Wellington Square, Oxford, OX1 2JD

Telephone: 01865 611616

Email: [guy.collender@alumni.ox.ac.uk](mailto:guy.collender@alumni.ox.ac.uk)



Please see [data protection](#) for information on the way in which your personal data is held and used in the University's Development and Alumni Relations System (DARS). If you no longer wish to be contacted by the University Alumni Office by email, or wish to alter the way in which your data is held and used, please send a suitably worded email to [enquiries@alumni.ox.ac.uk](mailto:enquiries@alumni.ox.ac.uk). Please don't print this e-mail unless you really need to.



## **Anexo 4 - Posição da U.Porto nos rankings internacionais de referência**

### **Academic Ranking of World Universities | ARWU 2016**

Ibero-América – 8-18

Europa – 122-158

Mundo – 301-400

### **QS World University Rankings 2016**

Ibero-América – 21

Europa – 143

Mundo – 323

### **Times Higher Education (THE) 2015-2016**

Ibero-América – 10-20

Europa – 202-253

Mundo – 401-500

### **U.S. News Best Global Universities 2016**

Ibero-América – 12

Europa – 139

Mundo – 322

### **Center for World University Rankings 2016**

Ibero-América - 10

Europa - 140

Mundo - 331

### **Ranking Web of Universities | Webometrics 2016**

Ibero-América - 6

Europa - 49

Mundo - 167

### **National Taiwan University Ranking | NTU Ranking 2015**

Ibero-América - 9

Europa - 115

Mundo - 269

### **The SCImago Institutions Rankings 2016**

Ibero-América - 5

Europa - 64

Mundo - 173

### **University Ranking by Academic Performance 2015 (URAP)**

Ibero-América - 6

Europa - 82

Mundo - 183

### **CWTS Leiden Ranking 2016**

Ibero-América - 5

Europa - 42

Mundo - 149

## **Anexo 5 - Alumni Weekend | Proposta de Programa**

### **Sexta-feira**

18h00 Check-in dos participantes

19h00 Partida

20h30 Paragem para jantar

21h30 Partida

24h00 Chegada a Évora

Check-in no hotel

### **Sábado**

9h30 Encontro no lobby do hotel

10h00 Visita à Universidade de Évora | Partilha de conhecimentos

13h00 Almoço

Tarde livre

Sugestão de atividades para passar a tarde. Faça a sua inscrição junto do responsável da visita, na atividade que gostaria de experimentar.

- Visita ao Montado, onde poderá ser visto o descortiçamento, terminando com piquenique
- Degustação de vinho
- Passeio de Jeep, canoagem e piquenique
- Hike and Bike Tour
- Évora petiscos Hike Tour
- Vôo de balão de ar
- Salto de paraquedas
- Visita à Casa da Herdade do Vale de Rico-Homem
- Aula de mergulho

20h30 Jantar com canto alentejano

### **Domingo**

9h30 Check-out do hotel

Encontro no lobby do hotel

10h00 Início da visita guiada pelo centro de Évora | Tour Évora a pé

13h00 Almoço

Tempo livre

16h00 Encontro em frente ao hotel

16h30 Partida

18h30 Paragem para jantar

19h00 Partida

21h00 Chegada ao Porto

## Anexo 6 – Proposta de Estrutura do Portal Alumni

